



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO SPOLEČNOST TOP SERVIS SPOL. S R.O

MARKETING STRATEGY FOR COMPANY TOP SERVIS SPOL. S R.O

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. IVO REMIŠ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Remiš Ivo, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingová strategie pro společnost TOP servis spol. s r.o**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy for Company TOP servis spol. s r.o**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

HAVLÍČEK, K. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 171s. ISBN 80-726-1120-8.

KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 143s. ISBN 978-80-247-1999-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

URBÁNEK, T. Marketing. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá změnou marketingové strategie podniku TOP servis spol. s r.o. pomocí obsahového marketingu. V práci je popsána realizace obsahového marketingu, uvedeny jsou také finanční částky za publikace obsahu. Na závěr jsou zmíněny výhody a nevýhody obsahového marketingu aplikované na tuto konkrétní firmu.

## **Abstract**

This master's thesis focuses on the changes of marketing strategy for the company TOP servis s r. o. by using content marketing. The work describes realization of content marketing and there are also included amounts of money for publication of content. At the end there are discussed advantages and disadvantages of content marketing applied on this company.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingová strategie, analýza konkurence, marketingový mix, finanční analýza, SWOT analýza, obsahový marketing

## **Keywords**

Marketing, marketing strategy, competitor analysis, marketing mix, financial analysis, SWOT analysis, content marketing.

## **Bibliografická citace**

REMIŠ, I. *Marketingová strategie pro společnost TOP servis spol. s r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 103 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2015

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za její čas, ochotu, cenné a odborné rady při psaní diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti TOP servis spol. s.r.o., za poskytnutí důležitých materiálů a praktických rad, které jsem využíval při zpracování praktické části diplomové práce.

# Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému, cíle, metodika práce a metody .....	12
1.1 Vymezení problému .....	12
1.2 Cíle .....	13
1.3 Metodika práce a metody .....	14
2 Teoretická část.....	15
2.1 Marketing .....	15
2.2 Význam marketingu .....	15
2.2.1 Marketingové problémy.....	16
2.3 Marketingové strategie.....	17
2.3.1 Základní (generické) strategie .....	17
2.3.2 Metody podnikové strategie podle Milese a Snowa .....	19
2.4 Tržní orientace podniku .....	20
2.4.1 Výrobní koncepce .....	20
2.4.2 Výrobní koncepce .....	21
2.4.3 Prodejní koncepce.....	21
2.4.4 Marketingová koncepce.....	21
2.4.5 Holistická marketingová koncepce .....	21
2.5 Úspěšné marketingové praktiky .....	22
2.5.1 Vítězit pomocí vyšší jakosti.....	22
2.5.2 Vítězit pomocí lepších služeb .....	23
2.5.3 Vítězit pomocí nižších cen.....	23
2.5.4 Vítězit pomocí vysokého tržního podílu.....	23
2.5.5 Vítězit pomocí úprav a individuálních uzpůsobení .....	23
2.5.6 Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů .....	24
2.5.7 Vítězit pomocí výrobních inovací.....	24
2.5.8 Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy .....	24
2.5.9 Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků .....	24
2.6 Marketing na mezipodnikových trzích (B2B marketing) .....	25
2.7 Obsahový marketing .....	25



2.8	Analýza marketingového prostředí .....	27
2.8.1	Makroprostředí (vnější prostředí) .....	27
2.8.2	Mikroprostředí (vnitřní prostředí).....	32
2.8.3	Finanční analýza poměrovými ukazateli .....	38
2.9	SWOT analýza .....	42
2.9.1	Analýza externího prostředí.....	42
2.9.2	Analýza interního prostředí .....	42
3	Analýza současného stavu .....	44
3.1	Historické milníky podniku.....	44
3.2	Předmět podnikání firmy.....	45
3.3	Analýza vnějšího prostředí.....	45
3.3.1	PEST analýza.....	45
3.4	Analýza trhu .....	51
3.4.1	Segmentace trhu.....	51
3.4.2	Porterův model konkurenčních sil .....	52
3.4.3	Substituční výrobky .....	52
3.5	Analýza vnitřního prostředí.....	54
3.5.1	Vývoj tržeb .....	54
3.5.2	Model 7S.....	55
3.6	Marketingový mix .....	58
3.6.1	Produkt.....	58
3.6.2	Cena .....	61
3.6.3	Místo (distribuce).....	62
3.7	Finanční analýza poměrovými ukazateli.....	64
3.7.1	Ukazatele likvidity .....	64
3.7.2	Ukazatele rentability .....	65
3.7.3	Ukazatele aktivity .....	65
3.7.4	Ukazatele zadluženosti .....	66
3.8	SWOT analýza .....	66
3.8.1	Silné a slabé stránky podniku .....	66
3.8.2	Příležitosti a hrozby podniku .....	67
3.8.3	Fáze hodnocení .....	69

4	Návrh vlastního řešení .....	77
4.1	Obsahový marketing .....	77
4.2	Postup vytvoření obsahového marketingu .....	77
4.3	Realizace obsahového marketingu .....	78
4.3.1	Cíle.....	78
4.3.2	Vytvoření cílových skupin (person) .....	78
4.3.3	Rozhodovací proces .....	81
4.3.4	Fáze nákupního cyklu a odpovídající obsah .....	82
4.4	Stanovení forem obsahu (Channel Plan).....	85
4.4.1	Postup při tvorbě obsahu.....	87
4.5	Buying cycle.....	90
4.6	Náklady na obsahový marketing.....	92
4.7	Výhody a nevýhody spojené s realizací obsahového marketingu.....	94
	Závěr .....	95
	Seznam použité literatury .....	96
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam tabulek .....	100
	Seznam grafů .....	101
	Seznam příloh .....	102

## Úvod

Každá firma, která chce být v dnešní době úspěšná, musí mít dobře zvládnutý marketing, neboť i ty nejlepší výrobky se těžko prodávají, když o nich zákazník neví. Firmám nestačí pouze výrobek vymyslet a vyrobit, ale musí ho dokázat prodat lidem. A na to je tady marketing. Marketingem se každá firma snaží oslovit své potenciální zákazníky a hlavně zdůraznit, v čem jsou lepší než jejich konkurence. Podniky svoji marketingovou strategii během svého působení na trhu mění podle svých potřeb tak, aby měla co největší užitek.

Diplomovou práci budu zpracovávat pro společnost TOP servis, spol. s r.o. Jedná se o středně velkou brněnskou firmu. Tento podnik jsem si vybral proto, že jsem zde pracoval již na několika seminárních pracích a dokonce i na bakalářské práci. Z tohoto důvodu mám dobrý přehled o společnosti, což se mi při psaní diplomové práce bude hodit.

Společnost TOP servis, spol. s r.o. se v posledních letech spíše zaměřovala spíše na investice do nového výrobního zařízení a na vývoji nových produktů. Díky těmto krokům se společnosti zvýšila výrobní kapacita. Proto musel podnik rozšířit stávající výrobní a skladovací prostory. Vedení společnosti si uvědomuje, že je v dnešní době důležité být co nejblíže svým zákazníkům a zároveň jim poskytovat co nejlepší služby v co nejkratší čas. Proto podnik vybudoval novou pobočku v pražských Hostivících. Na pobočce se kromě obchodního oddělení nachází i skladové prostory. Podnik by se chtěl nyní více zaměřit nejen na udržení svého tržního podílu na trhu, ale rád by získal i nové zákazníky, a to nejen na domácím trhu. K tomuto účelu by podniku měla pomoci nová marketingová strategie.

# **1 Vymezení problému, cíle, metodika práce a metody**

V první kapitole diplomové práce vymezím problém a stanovím si jak hlavní, tak i dílčí cíle, kterých bych měl pomocí stanovených metod dosáhnout.

## **1.1 Vymezení problému**

TOP servis, spol. s r.o. je výrobní podnik, jehož obor působení patří do všeobecného strojírenství. Velkou měrou je ale závislý na stavebním průmyslu, který podle oborových statistických údajů v minulých letech zrovna žádný velký růst neprodělával. Podnik se zabývá výrobou elektroinstalačních kabelových žlabů.

Společnost se na trhu pohybuje už bezmála 22 let, čímž se řadí mezi největší tuzemské výrobce. Za tuto dobu si vytvořila stabilní zákaznickou základnu. Mezi hlavní cílové skupiny firmy patří především subjekty zapojené do B2B řetězce. Jsou to velkoobchody s elektroinstalačním materiálem, tak i projektanti, kteří mohou popřípadě doporučení firmy explicitně zadat do projektu a elektromontážní firmy, které jsou konečným uživatelem produktů. V poslední době zavádí společnost na trh nové a modernější výrobky. V této souvislosti bylo potřeba uvést do chodu i nové výrobní technologie. Zprovoznění těchto nových, a dalo by se říct i jedinečných zařízení, ale protáhlo poměrně na delší dobu, než vedení společnosti plánovalo. Za následek to mělo menší růst počtu nových zákazníků. V současnosti už společnost vyrábí své nové výrobky bez sebemenších potíží, a proto potřebuje zlepšit svůj marketing, který by jí měl přivést větší počet zákazníků.

## 1.2 Cíle

Hlavním cílem mojí diplomové práce je vypracovat marketingovou strategii pro společnost TOP servis, spol. s r.o., která by měla vést k posílení povědomí a dobrého jména společnosti u svých stávajících i potencionálních zákazníků. Zároveň by měla pomoci získat nové zákazníky, a tím zvýšit i tržní podíl společnosti na trhu.

Kromě hlavního cíle bude potřeba nejprve dosáhnout několika dílčích cílů. Mezi tyto dílčí cíle patří především provedení vnitřní a vnější analýzy vybraného podniku. Výsledky těchto analýz by mně měly více přiblížit situaci v podniku.

Následně se pokusím vytvořit návrh marketingové strategie podniku se zaměřením na obsahový marketing, který je v současné době považován za jednu z nejefektivnějších marketingových taktik. Základním a nejdůležitějším prvkem celého marketingového systému využívajícího principy obsahového marketingu je dobře zpracovaný obsah. Pokud chce podnik připoutat pozornost svých potencionálních zákazníků, musí je rozdělit do různých cílových skupin. Pro tyto skupiny je důležité vytvořit hodnotný, prospěšný a zajímavý obsah.

Kvalitní obsah vedení podniku se využije hlavně pro:

- přilákání zájemců o problematiku, kterou podnik svou činností řeší. Může to být například formou článků na webových portálech, videí či blogů apod.,
- získání kontaktů potencionálních zákazníků. Tady to může být za pomoci forem jako je oborová studie nebo srovnávací testy,
- komunikaci s potencionálními zákazníky s cílem přeměnit je na platící zákazníky,
- následnou komunikaci se stávajícími zákazníky s cílem získat nové objednávky.

Nakonec je nutné vypočítat i potřebné náklady spojené s tvorbou nové marketingové strategie. Neboť finanční hledisko je v dnešní době důležitým faktorem u každé změny, kterou se podnik snaží vykonat.

### 1.3 Metodika práce a metody

Než se pustím do vytváření postupu obsahového marketingu, vysvětlím několik důležitých odborných pojmů a termínů, jež se dotýkají tématu diplomové práce.

Po teoretické části bude následovat část praktická. V této části již nebudu vycházet pouze z odborné literatury, ale pokusím se pomocí získaných vědomostí a zkušeností zanalyzovat jak vnější, tak i vnitřní prostředí vybrané společnosti.

Analýzu vnějšího okolí provedu pomocí těchto metod:

- PEST analýzou, která zkoumá makroprostředí
- analýza trhu
- Porterovým modelem pěti sil

Na analýzu vnitřního prostředí použiji odlišné metody:

- Marketingový mix
- McKinseyovu modelu 7S

Z výsledků všech těchto analýz a metod na konci sestavím SWOT analýzu, ve které budou stanoveny silné a slabé stránky podniku, dále pak všechny příležitosti a hrozby, které číhají na podnik. Z toho všeho vyplývá, že SWOT analýza nám poskytne důležité informace pro sestavení nejvhodnější marketingové strategie.

Doufám, že můj návrh marketingové strategie bude realizovatelný, a společnost TOP servis, spol. s r.o. ho aspoň z větší části využije v praxi.

## 2 Teoretická část

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na teorii. Za pomoci odborné literatury teoreticky objasním několik důležitých pojmů, které budu v následujících kapitolách práce používat.

### 2.1 Marketing

Pro marketing je možno najít několik odborných definic, které jsou si ve své podstatě více či méně podobné.

Například ve Spojeném království je podle autorizovaného marketingového institutu definován marketing jako: *„Proces řízení odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka při tvorbě zisku“* (KERMALLY, 2006).

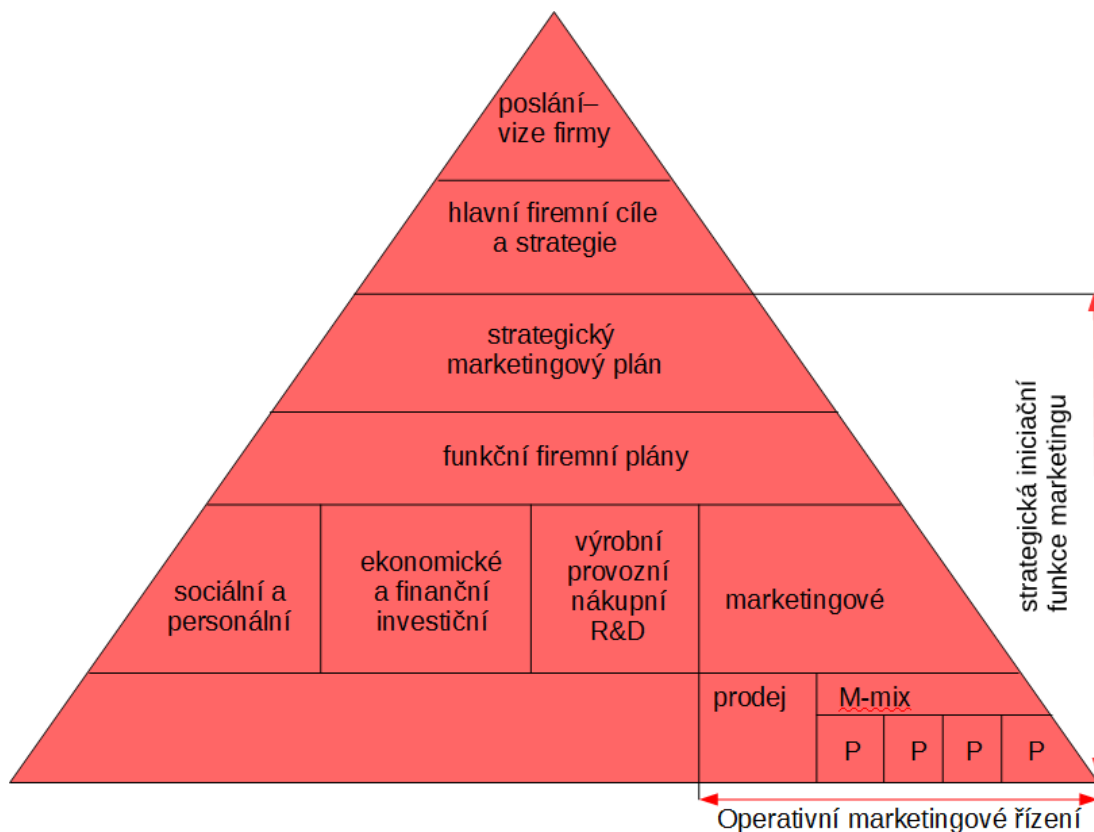
Kotler s Kellerem (2007) ve své knize Marketing management vysvětlují marketing jako společenský proces, při němž jedinec popřípadě skupina získává právě to, co potřebuje a chce, zároveň během toho vytváří, nabízí, dokonce i směřuje výrobky či služby, jež mají určitou hodnotu.

### 2.2 Význam marketingu

Marketing je v dnešní době nesmírně důležitý, neboť finanční úspěch závisí často na tom, jak jsou v podniku zvládány marketingové schopnosti. K čemu je podniku dokonalé účetnictví, nejlepší výrobní postup, když nedovede své výrobky prodat. I z tohoto důvodu se v posledních letech v mnoha společnostech objevuje nové pracovní místo, marketingový ředitel.

Marketing je jedno z nejzranitelnějších míst ve společnosti. Proto je nesmírně důležité neustále sledovat konkurenty a jejich výrobky, jak stávající, tak i nově vstupující na trh. Podnik nesmí ale zapomínat ani na své zákazníky, kterým musí neustále zlepšovat poskytované služby a výrobky. Z tohoto nám plyne, že při vývoji na trhu se musí provádět i patřičné změny, jinak nastanou pro společnost špatné časy.

K dosažení ideální cesty je potřeba udělat hned několik závažných rozhodnutí. Marketingové oddělení musí rozhodnout, kde se bude výrobek prodávat, za jakou cenu se zákazníkům nabídne, popřípadě jak velký finanční obnos se vynaloží na reklamu a propagaci výrobků (KOTLER a KELLER, 2007).



**Obrázek 1: Úloha marketingu ve firemním řízení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vysekalová a kolektiv, 2006, s. 29)

### 2.2.1 Marketingové problémy

Ve všech podnicích čelí vedení určitým problémům, které jsou spjaté s marketingem. Problémy se samozřejmě liší podle toho, v jakém oboru se daný podnik nachází, poněvadž každý sektor má své vlastní úskalí, se kterými se potýká.



Jako příklad si můžeme uvést firmu prodávající průmyslové komodity (patří sem i náš podnik). Pro zvolený segment je typické se potýkat s těmito marketingovými problémy:

- koordinace výzkumné a vývojové činnosti, aby si udržela zákazníky,
- stanovení cenové politiky, podle které se musí řídit obchodní oddělení,
- produkce nových reklamních materiálů a seznámení prodejního personálu s jejím používáním na veletrzích,
- získávání zpětné vazby od klientů, aby si společnost mohla vyhodnotit jejich spokojenost popřípadě i budoucí potřeby (KOTLER, 2000).

## **2.3 Marketingové strategie**

Pojem strategie bychom mohli chápat jako schopnost řídit určité skupiny lidí takovým způsobem, abychom dosáhli zadaného cíle. Pokud chce podnik dlouhodobě na dnešním trhu prosperovat, měl by využívat tržně orientované strategické plánování. V marketingu za strategické plánování považujeme tu část řídicího procesu, ve které se vytváří a udržuje shoda mezi vytyčenými cíli a dostupnými zdroji podniku. Přičemž nesmíme zapomínat, že se neustále mění jak tržní příležitosti, tak i hrozby, které přichází z vnějšího okolí.

V praxi by se dalo stanovit hned několik marketingových strategií. Často se můžeme setkat i se situací, kdy vedení podniku nevyužívá žádnou strategii (FORET, PROCHÁZKA, VACULÍK, KOPŘIVOVÁ a FORET, 2001).

### **2.3.1 Základní (generické) strategie**

Patří mezi nejznámější a nejrozšířenější strategie a podle Portera se dělí na strategii minimálních nákladů, strategii diferenciacie podniku a strategii tržní orientace.

#### **2.3.1.1 Strategie minimálních nákladů**

Tuto strategii využívají podniky, které se zaměřují na rozsáhlý masový trh. Pomocí této strategie se vedení podniku snaží srazit náklady na výrobu a distribuci na co nejnižší

možnou úroveň. Podnik potom na trhu nabízí zákazníkům výrobky, popřípadě služby za nižší ceny než konkurence, což má za následek získání většího obchodního podílu na trhu. Jde o to, aby se dosáhlo co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a zároveň malého zisku z prodané jednotky. Získané finanční prostředky jsou nejčastěji investovány do nových výrobních technologií, efektivnějšího vybavení atd., aby ještě víc snížily výrobní náklady.

Strategii minimálních nákladů využívají v praxi podniky, které jsou založené na výrobkové koncepci. Tyto podniky využívají moderní, kvalitní technologie a musí být vynikající v oblastech nákupu, výroby a distribuce. Naopak nemusí být nejlepší v oblasti marketingu (FORET, PROCHÁZKA, VACULÍK, KOPŘIVOVÁ a FORET, 2001).

### ***2.3.1.2 Strategie diferenciacie podniku***

Tuto strategii využívají v největší míře převážně střední a menší podniky proto, že mají daleko menší finanční prostředky než velké podniky. Ty zaujímají vedoucí pozice na trhu, a proto nemohou s nimi jít do přímé konfrontace. Tyto skutečnosti zapříčiňují, že podniky zaměřující se na tento druh strategie se snaží o dosažení dokonalého výkonu pouze v některé oblasti. Zvolená oblast musí být důležitá nejen pro jednotlivého zákazníka, ale i pro trh jako celek. Z toho plyne, že vedení podniku se snaží zaměřit a dále zdokonalovat svoje silné stránky tak, aby ve vybrané oblasti měla konkurenční výhodu.

Oblasti, ve kterých si podnik může vytvořit výhodu oproti konkurenci, jsou např. tyto:

- oblast poprodejního servisu (prodloužená záruční doba, bezplatná montáž výrobku),
- oblast doplňkových služeb (prodej na splátky, věrnostní programy),
- oblast jedinečnosti výrobku (specifické funkční vlastnosti, nadstandardní kvalita) (FORET, PROCHÁZKA, VACULÍK, KOPŘIVOVÁ a FORET, 2001).

### **2.3.1.3 Strategie tržní orientace**

Při využití tohoto typu strategie cílí podnik převážně na menší segmenty trhů. V některých případech to může být i více takových segmentů, ale nikdy vedení podniku neusiluje o ovládnutí celého trhu. Trhy se v této strategii dělí podle těchto hledisek:

- geografické
- demografické
- frekvence užívání výrobků popřípadě služeb

Nejdůležitější pro úspěch je správné rozpoznání vybraných segmentů a pomocí získaných znalostí se pokusit obsadit vedoucí pozici v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků (FORET, PROCHÁZKA, VACULÍK, KOPŘIVOVÁ a FORET, 2001).

### **2.3.2 Metody podnikové strategie podle Milese a Snowa**

Tyto strategie se zakládají na empirických studiích, které se vykonávají v různých odvětvích. Na základě výsledku byly definovány čtyři druhy podniků.

#### **2.3.2.1 Hledači nebo zlatokopové**

Jsou to podniky, které mají široké podnikatelské působení v různých odvětvích. Podniky z této skupiny se nebrání začít podnikat v jakémkoliv odvětví, přičemž je neodradí ani větší riziko. Podstatné pro ně je pouze to, aby z toho měly co nejvyšší zisk (MALLYA, 2007).

#### **2.3.2.2 Analyzátoři**

Analyzátor sice působí v mnoha odvětvích, ale většinou jsou to oblasti, kterým rozumí a má s nimi hojné zkušenosti. Před novým podnikáním provede analyzátor nejprve důkladnou analýzu (financí, lidských zdrojů, produktů atd.) Pokouší se o vyváženost mezi podstupovaným rizikem a možným ziskem (MALLYA, 2007).

### **2.3.2.3 Obránci**

Mezi obránce se řadí podniky, které mají svoje působení omezené, jelikož mají pevně určené podnikatelské aktivity. Typické je pro ně vyhýbání se riziku. Pokud se obránci rozhodnou investovat je to za předpokladu, že mají jistý výsledek (MALLYA, 2007).

### **2.3.2.4 Reaktoři nebo reagující**

Reaktor je společnost, u které je běžné, že se nachází v krizi, neboť si nevytváří žádný souvislý plán, i když její působení zasahuje do mnoha různých odvětví. Většinou se jenom “pověsí“ na své konkurenty a využitím defenzivních reakcí na problémy nějak přežije. Tato strategie se příliš společností nedoporučuje, jelikož její efektivita je na velice nízké úrovni (MALLYA, 2007).

## **2.4 Tržní orientace podniku**

V každém podniku existuje několik koncepcí marketingových činností, které mezi sebou navzájem bojují. Stává se, že zájmy firmy a zákazníků jdou proti sobě. Kotler a Keller (2007) uvádí ve své knize Marketing management těchto pět základních marketingových koncepcí.

### **2.4.1 Výrobní koncepce**

Jedná se o vůbec nejstarší podnikatelský přístup. Hlavním cílem je v co největším množství vyrábět a distribuovat, což má za cíl dosažení co nejnižších výrobních nákladů. Tento postup má největší uplatnění v rozvojových zemích, kde je snadné najít na trhu práce velké množství levné pracovní síly. Z tohoto důvodu je tato koncepce typická pro Čínu, která s ní, jak můžeme s nadsázkou říct, ovládla celosvětový trh. Podle ní spotřebitelé chtějí právě levné a snadno dostupné výrobky.

### **2.4.2 Výrobková koncepce**

Tady se vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost výrobkům s vysokou kvalitou, funkčními vlastnostmi a inovačními prvky. Vedení takových podniků se zaměřuje na výrobu kvalitních výrobků a jejich neustálé zlepšování. Nesmí se ale zapomínat na skutečnost, že i sebelepší výrobek se musí propagovat. Důvod je prostý. Pokud spotřebitelé o existenci výrobku nevědí, nemohou si ho chtít koupit.

### **2.4.3 Prodejní koncepce**

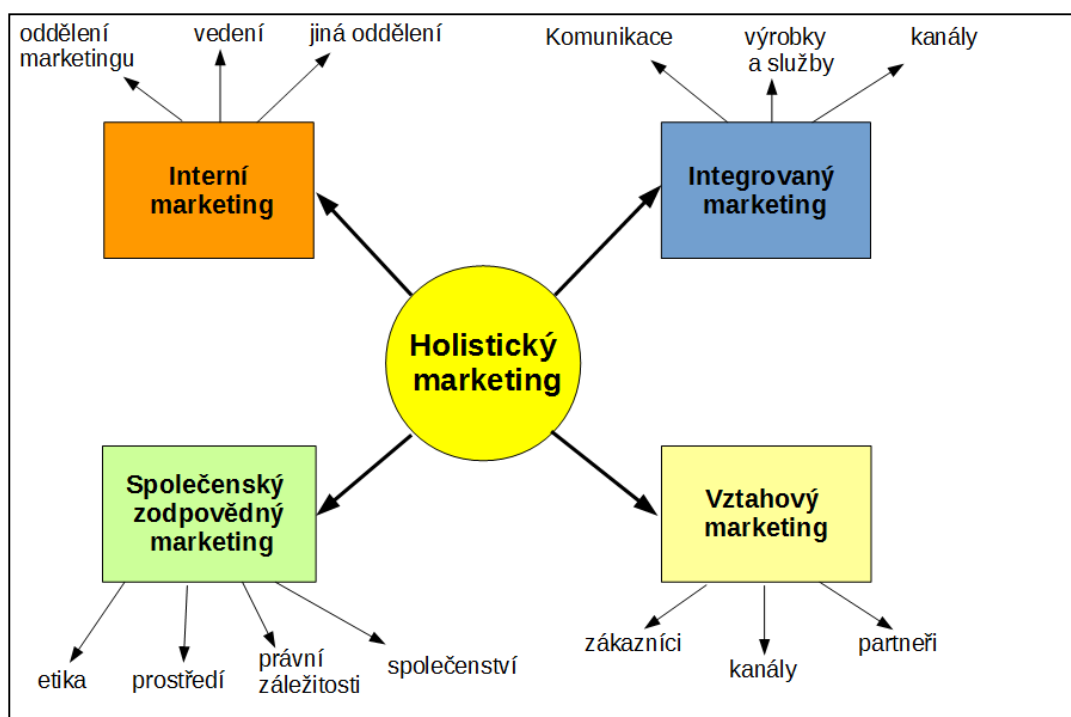
Tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci si nikdy nenakoupí u společnosti dostatečné množství výrobků. Tento postup podniky praktikují, když mají příliš velkou výrobní kapacitu. Obchodní zástupci se pak nesnaží prodat zákazníkům, co chtějí, ale to, co mají na skladu.

### **2.4.4 Marketingová koncepce**

Poprvé se tato koncepce začala využívat v 50. letech minulého století. Do té doby bylo pro firmy typické, že nejprve vyrobily výrobek, a až poté se snažily najít zákazníky, kterým by ho prodaly. Oproti tomu marketingová koncepce se snaží o pochopení zákaznickovy potřeby a na základě tohoto zjištění mu výrobek vyrobí.

### **2.4.5 Holistická marketingová koncepce**

Podle této koncepce je u marketingu důležité všechno. Bere totiž v potaz to, že všechny marketingové programy, procesy a aktivity jsou vzájemně propojeny, a proto je tato koncepce postaveno na jejich designu a vývoji. Holistický marketing má čtyři části (interní marketing, integrovaný marketing, společensky zodpovědný marketing a vztahový marketing), jejichž schematicky přehled můžeme vidět na následujícím obrázku.



**Obrázek 2: Části holistického marketingu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a Keller, 2007, s.56)

## 2.5 Úspěšné marketingové praktiky

V podnikání se můžeme setkat se spoustou návodů a nápadů, které mají zaručit větší či menší marketingový úspěch. Kotler (2000) uvádí devět nejrozšířenějších.

### 2.5.1 Vítězit pomocí vyšší jakosti

Není žádným tajemstvím, že zákazníci dávají přednost výrobkům s vyšší jakostí, stejně jako to, že zákazníci, kteří nebyli s jakostí výrobku spokojeni, o tom informují i svoje okolí. S jakostí jsou ale vázány jisté problémy. Pokud se totiž jakost přesně nedefinuje, nemá potom žádný smysl pro zákazníka, neboť on neví, co má očekávat. Další problém je v tom, že se vyšší jakost nedá poznat pouze podle vzhledu. Navíc v dnešní době se skoro všechny firmy snaží o stejnou jakost jako má konkurence, takže srovnávání podle jakosti ztrácí smysl. Posledním problémem je, že ne vždy se nejvyšší

úroveň jakosti finančně podniku vyplatí, neboť se nemusí najít zákazníci ochotní zaplatit mnohem vyšší pořizovací cenu (KOTLER, 2000).

### **2.5.2 Vítězit pomocí lepších služeb**

Zákazník požaduje dobré služby, jenže každý zákazník si pod pojmem „dobré služby“ představuje něco jiného. Někteří upřednostňují rychlost, jiní zase srdečnost, popřípadě kvalifikovanost atd. Pomocí daných atributů bychom mohli každou službu rozložit a přiřadit jí určitý význam (KOTLER, 2000).

### **2.5.3 Vítězit pomocí nižších cen**

Pomocí nízkých cen se daří mnoha firmám udržet si přední místo na trhu ve svém oboru. Jako příklad můžeme uvést firmy IKEA, Wal-Mart a Southwest. Při této strategii je důležité udržovat i jistou úroveň kvality a služeb výrobků. A navíc musí takový podnik být velmi opatrný, aby se na trhu neobjevila firma s ještě nižšími cenami (KOTLER, 2000).

### **2.5.4 Vítězit pomocí vysokého tržního podílu**

Nemůžeme o všech firmách s největším tržním podílem říct, že vydělávají víc než jejich konkurenti, i když jejich značka je populárnější a při hromadné výrobě mají menší náklady na výrobu. I přes tato fakta se takovým firmám může dařit daleko hůř než menším konkurentům. Jako příklad můžeme uvést společnost IBM nebo General Motors z 80. let minulého století (KOTLER, 2000).

### **2.5.5 Vítězit pomocí úprav a individuálních uzpůsobení**

Pokud podnik nabízí svým klientům nějaké služby navíc, je to jeho příležitost k odlišení se od konkurence. Ale zároveň to může s sebou nést i značné zvýšení nákladů. Proto je na každém podniku, aby si spočítal, zda se mu to vyplatí či nikoliv (KOTLER, 2000).

### **2.5.6 Vítězit pomocí nepřetržitého zdokonalování produktů**

Zdokonalování výrobků je nesmírně důležité, neboť si tím podnik udržuje zákazníky. Pro ještě větší úspěšnost této rady je nezbytné přijít na trh s vylepšením výrobku dříve než konkurence (KOTLER, 2000).

### **2.5.7 Vítězit pomocí výrobních inovací**

V této situaci má vedení podniku velké dilema, neboť zavádění nových výrobků na trh stojí nemalé finanční prostředky a nikdo nezaručí úspěch nového výrobku. Ale zároveň pokud podnik nebude nahrazovat své staré výrobky novými, může se stát, že zanikne pro malou poptávku (KOTLER, 2000).

### **2.5.8 Vítězit pomocí vstupu na vysoce růstové trhy**

Mezi takové trhy můžeme zařadit trhy polovodičové elektroniky, biotechnologie, robotiky, telekomunikací atd. Je pravdou, že přední firmy na těchto trzích dovedou vydělat obrovské jmění, ale většina průměrných firem na nich neuspěje. Jakmile je jedna značka na trhu akceptována zákazníky jako standart, nemají ostatní podniky šanci se prosadit. Jako příklad můžeme uvést programový balík Office, který nabízí společnost Microsoft. Problém takovýchto trhu je ten, že vedení podniku musí investovat nemalé finanční částky do vývoje, pokud chce, aby firma byla konkurenceschopná (KOTLER, 2000).

### **2.5.9 Vítězit pomocí překonávání očekávání zákazníků**

Každý podnik se snaží překonat očekávání zákazníků, aby je potěšil. Pokud je zákazník spokojen, nemá důvod odcházet ke konkurenci. Bohužel v dnešní době je čím dál těžší a nákladnější překonat očekávání zákazníků z jednoho prostého důvodu. Všichni zákazníci by totiž chtěli nejvyšší jakost, dodatečné služby, individuální uzpůsobení, možnost vrácení nevhodného zboží, co nejdelší záruku a to všechno především za nejnižší cenu. Z tohoto důvodu se musí každé vedení podniku rozhodnout, co bude svým zákazníkům poskytovat, aby byly spokojené obě strany obchodu (KOTLER, 2000).



## **2.6 Marketing na mezipodnikových trzích (B2B marketing)**

B2B (business – to - business) je marketing, který se zabývá prodejem na mezipodnikových trzích. Tento druh marketingu je do značné míry ve stínu marketingu, který má na starosti výrobky určené přímo zákazníkovi - B2C (business – to – consumer).

Pro to, aby B2B marketing správně fungoval a neustále se rozvíjel, jsou důležití obchodní zástupci. Hlavní důvodem je, že tito zaměstnanci se starají o klienty. Návštěvy obchodních zástupců u firemních klientů není žádná levná záležitost, neboť doprava, nocleh na hotelu popřípadě pracovní obědy stojí v dnešní době nemalé finanční prostředky. I z tohoto důvodu se snaží vedení podniku ušetřit finanční zdroje. K šetření jim pomáhají moderní komunikační technologie, jako jsou videokonference, telekonference atd. Dále si obchodní oddělení může získat mnoho potřebných údajů o trzích na internetu. Tyto uvedené skutečnosti povedou k tomu, že se z finančních důvodů bude povolna redukovat počet osobních návštěv u klientů (KOTLER, 2003).

## **2.7 Obsahový marketing**

I když je pojem obsahový marketing známý od dávné minulosti, větší pozornost si získává až zhruba od roku 2008.

Obsahový marketing by se podle Řezníčka a Procházky (2014) dal shrnout do těchto několika bodů:

- je to jakási strategie vytváření a následného uveřejnění informací o značce podniku, která má vzbudit kladné reakce potenciálních zákazníků,
- pomocí něj se vytváří vztahy a společenství, aby si posluchači oblíbili požadovanou značku podniku,
- je to typ marketingové strategie, která povede k tomu, že se z podniku stane jednička v oboru,

- využitím obsahového marketingu nemusí obchodní oddělení využívat nucených prodejních technik při prodeji.

Pokud chce podnik správně využívat obsahový marketing, musí správně nastavit pět základních procesů:

- 1) Plánování – Na začátku si musíme všechno správně naplánovat. V rámci plánování se nejprve určí osoby. Jedná se o lidi, kterým je psaný obsah určen, např. obchodní partneři, zákazníci, odborníci v oboru atd. Potom se stanoví forma psaní, aby mu cílená skupina rozuměla. Poslední věc, která se v této části provede, je navrhnout nápady na obsah podle toho, co by zvolené osoby mohlo zajímat.
- 2) Vytváření - Spousta lidí začíná až touto částí, což není v pořádku. Stěžejní pro tuto část je zvolit formu a médium pro sdělení vybraného obsahu. Kromě psaní textů to jsou videa, zvukové nahrávky, infografiky atd.
- 3) Koordinace – Tento proces se skládá ze dvou částí. První část se zabývá tím, jak nejlíp se dají shromáždit informace či poznámky k nově vytvářenému obsahu. V druhé části je kladen důraz na problém s organizací činností. Vytváření obsahu se musí plánovat do budoucna, aby každý účastník, který se do obsahového marketingu zapojuje, přesně věděl, co má dělat. Tým by kromě autorů obsahu měl být tvořen ještě korektorem a lidmi, kteří mají na starosti publikaci a propagaci obsahu.
- 4) Propagování – Obsah nestačí pouze napsat, ale musí se hlavně propagovat, neboť si ho jinak nikdo nevšimne a nebude mít žádný účinek. Existuje hned několik druhů propagace. Řadí se mezi ně např. sdílení na různých sociálních sítích, propojení se staršími články na internetu, případně pomocí e-mailové pošty atd.

- 5) Měření – Nesmírně důležitý je i proces měření. Tímto způsobem jsi totiž ověříme, jakou zaznamenal obsah odezvu u person. Dají se sledovat tyto metriky- zvyšující se návštěvnost na webových stránkách, počet stažení obsahu, počet komentářů, případně „liků“ na sociálních sítích atd.

## **2.8 Analýza marketingového prostředí**

Vedení podniku se snaží pomocí marketingových nástrojů, postupů a principů, jež jsou vyzkoušeny v praxi či jenom teoreticky, vystihnout co nejlépe všechny potřeby svého potenciálního zákazníka. A to všechno se podnik snaží dělat mnohem rychleji a kvalitněji než jeho konkurence.

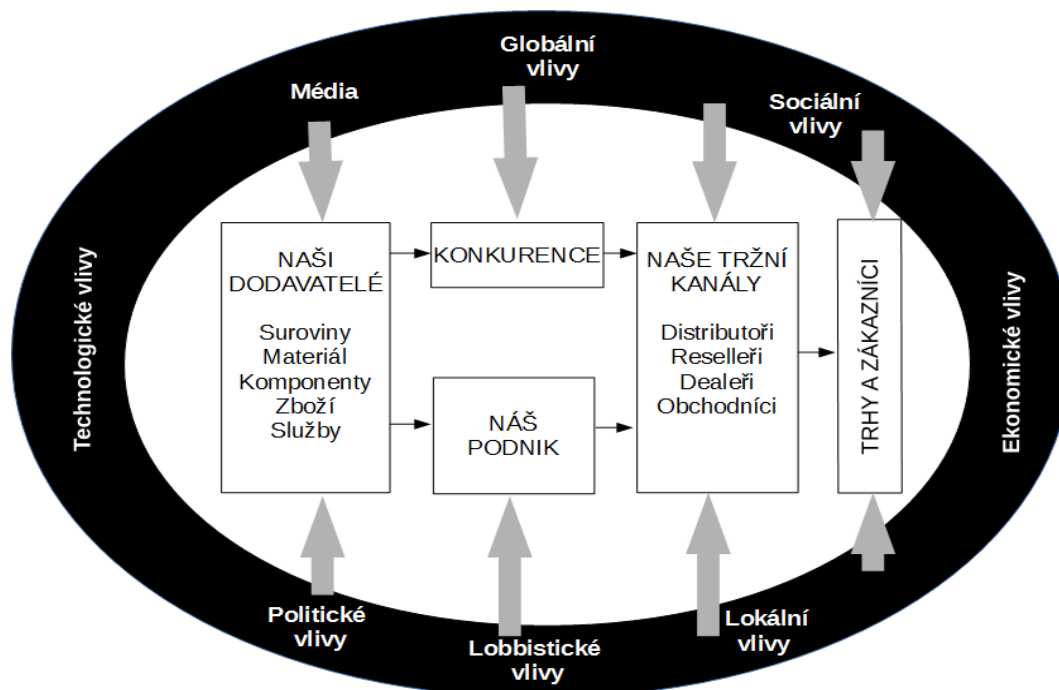
Musíme si ale uvědomit, že pouze dobrý marketing sám o sobě nevyřeší všechny problémy, s kterými se v podnikání setkáváme. Podstatné je i to, že pro každý podnik je typický a vhodný jiný marketing (FORET, 2010).

Podle Foreta (2010) se marketingové prostředí dělí na dvě hlavní oblasti:

- Makroprostředí (vnější prostředí)
- Mikroprostředí (vnitřní prostředí)

### **2.8.1 Makroprostředí (vnější prostředí)**

Do tohoto prostředí spadají faktory, které působí na firmu zvenčí. Hlavním rozdílem od faktorů vnitřního prostředí je, že vnější faktory nemůže vedení podniku nijak ovlivnit. Jediné, co podnik může vzhledem k těmto faktorům udělat, je to, že se je pokusí co nejdříve zjistit a přizpůsobit se jim (FORET, 2010).



**Obrázek 3: Okolí kolem podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, Peterka, Řežňáková, 2008, s. 61)

### 2.8.1.1 PEST analýza

V této analýze se zabýváme čtyřmi faktory (politicko-legislativními, ekonomickými, sociálními a technicko-technologickými)

- 1) Politicko-legislativní faktory – Je pochopitelné, že politické dění zasahuje do situace na trhu. Nezbytnou součástí trhu je i legislativa. Ta má na jedné straně na starosti ochraňovat podnikání např. před nekalou konkurencí, ale na druhé straně chrání i spotřebitele. Zájmy spotřebitelů se kromě politiků snaží chránit i různé nátlakové skupiny jako je např. Sdružení obrany spotřebitelů ČR. Snaží se spotřebitelům přinášet nejrozdílnější výsledky srovnávacích testů, které provádí nezávislé organizace. Tyto testy porovnávají výrobky různých firem. Výsledky těchto testů znatelně poškozují nekvalitní výrobce, ale naopak dávají velkou konkurenční výhodu podnikům, jež uspějí na výbornou (BOČKOVÁ a kol., 2003).

- 2) Ekonomické faktory – Radíme sem ty faktory, které mají schopnost ovlivnit kupní sílu spotřebitele popřípadě jeho strukturu výdajů. Podniky sledují hlavně celkovou kupní sílu, která závisí na skutečném příjmu obyvatelstva, úrovni cen, výši úspor či výši úvěrů, které si spotřebitelé vzali (BOČKOVÁ a kol., 2003).
- 3) Sociální faktory - Dále se rozdělují na demografické a kulturní faktory. Mezi demografické faktory řadíme ty ukazatele, jež popisují obyvatelstvo jako celek (počet obyvatel, hustotu osídlení, věk, vzdělání atd.). Marketéři se o demografii zabývají velmi podrobně, neboť pojednává o lidech, kteří tvoří trh. Naopak do kulturních faktorů patří soubor hodnot, idejí a postojů lidí, jež se předávají z generace na generaci (BOČKOVÁ a kol., 2003).
- 4) Technicko-technologické faktory – V dnešní době získává čím dál větší roli výzkum a vývoj. Na něj jsou ale potřeba velké finanční zdroje, z toho důvodu si ho ve většině případů mohou dovolit pouze velké podniky. Důležitý je i fakt, že se stále zvyšuje tempo uvádění technických a technologických novinek (Bočková a kol., 2003).

#### **2.8.1.2 Analýza trhu**

Aby podnik mohl lépe vyhovět požadavkům svých zákazníků, je důležité, aby si určil, na které trhy se bude zaměřovat. Před určením cílového trhu si provede vedení podniku segmentaci trhu. Všichni zákazníci nejsou stejní, neboť se liší v mnoha věcech např. svými potřebami, kupní silou, zeměpisnou polohou atd.

Každý segment musí splňovat pět základních znaků:

- Měřitelnost
- Pevnost
- Dostupnost
- Diferencovatelnost
- Právní odpovědnost

Po rozdělení trhu do jednotlivých segmentů, je pro firmu podstatné sledovat velikost, růst a strukturální přitažlivost segmentů (KERMALLY, 2006).

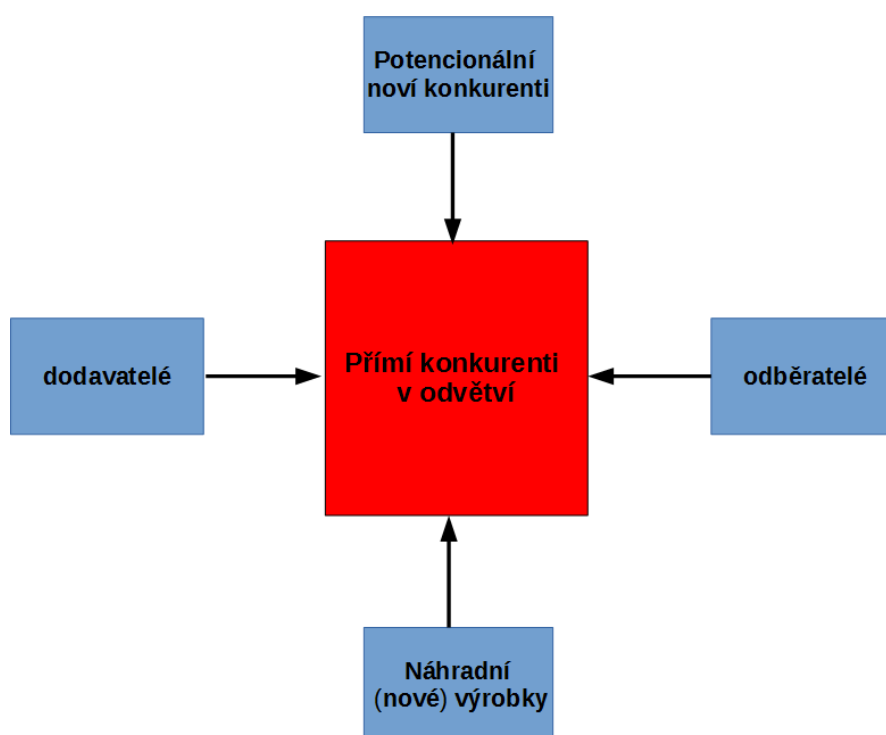
### **2.8.1.3 Porterův model konkurenčních sil**

Pomocí tohoto modelu zkoumáme všechny možné konkurenty našeho podniku včetně těch, co se teprve mohou objevit. Zkoumáme jak chování, tak i sílu konkurence. Kermally (2006) identifikoval těchto pět konkurenčních sil takto:

- a) Potenciální konkurenti – Pokud chtějí tito konkurenti vstoupit na trh, musí se vypořádat s několika překážkami. Překážky mohou být např. úspory z rozsahu způsobené velkovýrobou, přesuny nákladů, vládní politikou, silou značky a odvetnými akcemi.
- b) Substituční výrobky – Na trhu mohou existovat jak přímé, tak i nepřímé substituční výrobky k firemnímu produktu. Pomocí počtu takovýchto substitutů si může podnik určit, jakou sílu má jeho konkurence. Čím méně substitučních výrobků se bude objevovat na trhu, tím bude mít konkurence větší sílu.
- c) Konkurenční rivalita – Na každém trhu je mezi podniky různá síla a vzájemná intenzita. Tento fakt je odvozen od počtu podniků, jež se na daném trhu nachází. Dále konkurenci může ovlivnit soustředěná pozornost prodejce, relativní velikost podniku, podíl na trhu, výdělková marže, popřípadě přidaná hodnota atd.
- d) Síla kupujícího při vyjednávání o ceně – Zde jsou důležité požadavky na kvalitu, soustředěnou pozornost kupujícího. Podstatná je citlivost kupujícího na cenu, proto musí vedení podniku správně určit, při které výši ceny zároveň klesá ochota zákazníků nakupovat dané výrobky. Nesmíme zapomínat také na to, jakou sílu mají dodavatelé vzhledem k nakupujícím, neboť pokud na trhu existuje pouze velmi malá skupina

zákazníků, mohou si diktovat daleko tvrdší podmínky ohledně dodávek směrem k dodavatelům.

- e) Síla dodavatelů při vyjednávání o ceně – V tomto případě si musíme klást otázky ohledně ziskovosti dodavatelů nebo ohledně jejich kapacit, a zda jsou všechny využívány. Neméně významný je i počet dodávajících firem na trhu, neboť s větším počtem dodávajících firem klesá vyjednávací síla dodavatelů vůči svým potenciálním zákazníkům.



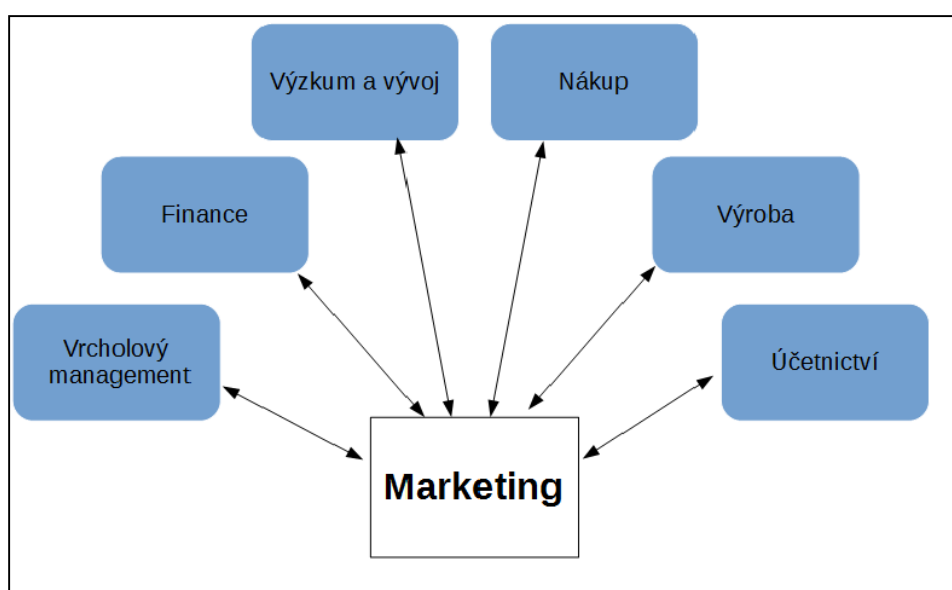
**Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vysekalová a kol., 2006, s.39)

## 2.8.2 Mikroprostředí (vnitřní prostředí)

Hlavním úkolem marketingu v podniku je budování co nejlepších vztahů se zákazníky. Aby se podařilo tento úkol splnit, musí se do toho vložit i ostatní faktory, které se vyskytují v každém mikroprostředí podniku (KOTLER a AMSTRONG, 2004).

Faktory, na kterých je podnik závislý a ovlivňují ho, jsou:

- 1) Firemní prostředí – Pokud marketingové oddělení vytváří marketingový plán, musí brát v potaz všechny skupiny, které se řadí do vnitrofiremního prostředí. Marketingové oddělení by bez jiných oddělení nemohlo správně fungovat, neboť např. od finančního oddělení dostává finanční zdroje na provedení marketingového plánu, nebo oddělení vývoje a výzkumu má na starosti projektovat výrobky, po kterých bude poptávka mezi zákazníky atd. (KOTLER a AMSTRONG, 2004).



Obrázek 5: Propojenost marketingu s ostatními oddělení v podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a Armstrong, 2004, s.176)

- 2) Dodavatelsko-odběratelské vztahy – Tyto vztahy jsou pro každý podnik nesmírně významné. Pokud se podnik dostane do problému se svými dodavateli, nastanou pro marketing nelehké chvíle. Marketingové oddělení musí na jedné straně hlídat dodavatele, aby každá dodávka přišla ve správný



čas a ve správném množství, na druhé straně musí sledovat ale i cenu základních vstupů. Obě tyto skutečnosti mohou totiž způsobit pokles prodeje (KOTLER a AMSTRONG, 2004).

- 3) Poskytovatelé služeb – Řadíme sem distribuční společnosti, které vykonávají funkci obchodního mezičlánku. Mezi takové společnosti patří jak maloobchody, tak i velkoobchody. Právě velkoobchody mají v dnešní době někdy větší vyjednávací sílu než sami výrobci. Kromě distribučních společností sem náleží i podniky, které mají nestarosti dopravu a sklad, dále jsou to různé marketingové agentury a v neposlední řadě jsou to i poskytovatelé finančních služeb (banky, úvěrové společnosti, atd.). Poskytovatelé služeb jsou nedílnou součástí celkového podnikového systému, který má za úkol vyhovět všem požadavkům zákazníka. K tomuto cíli dopomáhají podniku zjednodušováním provádění obchodních akcí. (KOTLER a AMSTRONG, 2004).
- 4) Charakter cílového trhu – Každé vedení podniku si musí správně analyzovat vybraný trh, jinak totiž nemůže podnik dosáhnout většího úspěchu. Je totiž pochopitelné, že jednotlivé cílové trhy mají své specifické znaky. Existuje hned několik základních typů cílového trhu – spotřebitelský, průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky a mezinárodní trh (KOTLER a AMSTRONG, 2004).
- 5) Konkurence – Chce-li společnost vydržet na trhu co nejdéle a zároveň slavit Úspěch, musí být lepší než konkurence. Podstatné je, aby se podniku podařilo svoji nabídku odlišit od nabídek konkurence a hlavně, aby si této odlišnosti všimnul i zákazník. Není v silách žádného marketingového oddělení vytvořit takovou marketingovou strategii, která by se dala aplikovat na všechny podniky a přitom byla u všech úspěšná. Je totiž nemyslitelné, aby stejnou strategii používaly jak malé tak velké firmy, neboť mají např. rozdílné finanční prostředky (KOTLER a AMSTRONG, 2004).

6) Vztahy s veřejností – Nesmíme zapomínat i na vztahy podniku

s veřejností, neboť i ony dovedou buď kladně, nebo záporně ovlivnit činnosti firem. Řadíme sem finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samosprávu a občany, širokou veřejnost a zaměstnance firmy (KOTLER a AMSTRONG, 2004).

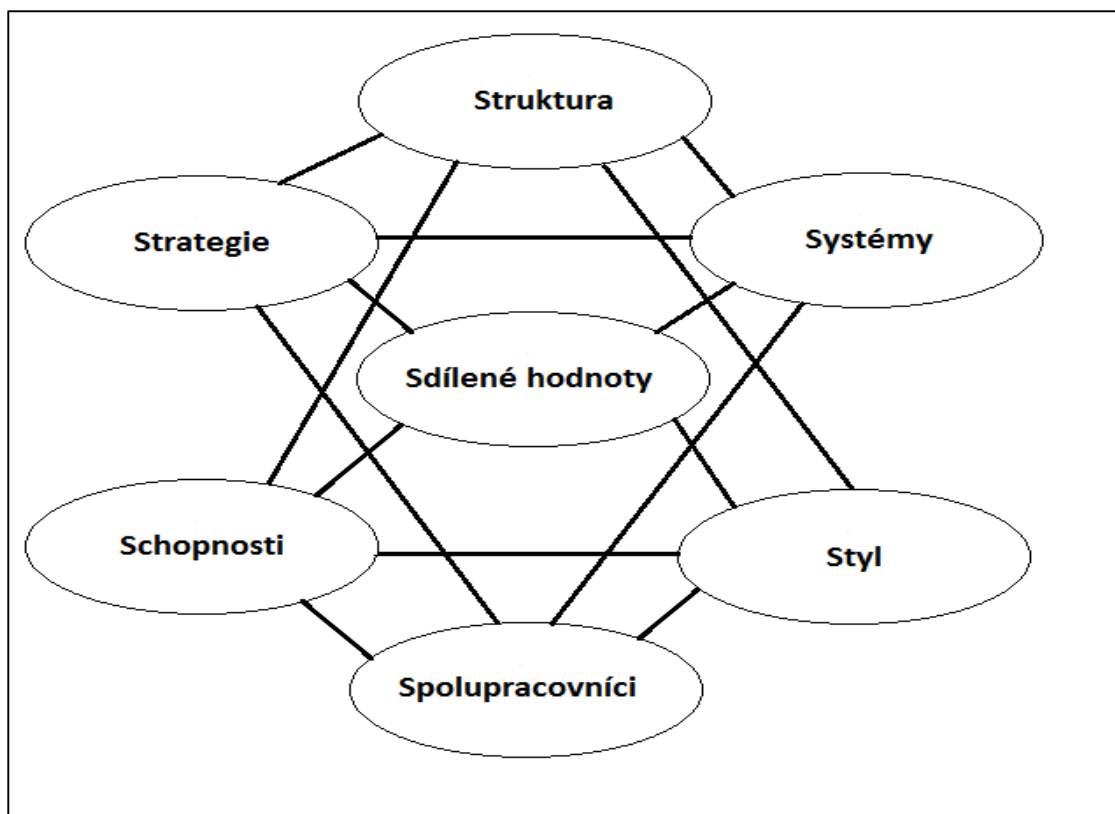
Nejdůležitější u těchto faktorů je to, že si je podnik může svým vlastním přičiněním ovlivňovat a měnit podle svých potřeb. Podnik může měnit zaměstnance, vybírat si mezi dodavateli, kteří se vyskytují na trhu atd. (FORET, 2010).

Podle Korába, Peterky a Řežňákové (2008) se pro vnitřní analýzu využívá hned několik nástrojů, jež se od sebe liší jak efektivností, tak i použitelností. Do skupiny nástrojů, které se zaměřují na vnitřní faktory (obecné vlastnosti) podniku řadíme:

#### **2.8.2.1 Model 7S**

Pomocí této metody podnik zkoumá sedm základních vnitřních oblastí. Název 7S je odvozen z anglického jazyka, neboť právě v něm začínají všechny zkoumané oblasti na písmeno „s“. Vedení podniku nesmí zapomenout na to, že pokud chce dosáhnout úspěchu zvolené strategie, musí se zabývat všemi sedmi faktory. Mezi tyto oblasti patří:

1. *strategie* (strategy),
2. *struktura* (structure),
3. *systémy* (systems),
4. *styl práce vedení* (style),
5. *spolupracovníci* (staff),
6. *schopnosti* (skills),
7. *sdílené hodnoty* (Sharp values) (MALLYA, 2007).



**Obrázek 6: Faktory a vzájemné vazby v modelu 7S**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle MALLYÁ, 2007, s.73)

#### 2.8.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix se považuje za jeden z hlavních nástrojů marketingového řízení. Podniky ho sestavují kvůli tomu, že obsahuje všechny podstatné věci, které rozhodují o tom, jak bude úspěšná na trhu. Pro vedení podniku je velkou výhodou, že nastavený marketingový mix lze docela velmi lehce modifikovat podle aktuálních potřeb.

Marketingový mix se někdy uvádí pod názvem 4P, který je odvozen od začátečních písmen anglických názvů čtyř faktorů, jimiž se v jeho rámci zabýváme. Tyto faktory jsou:

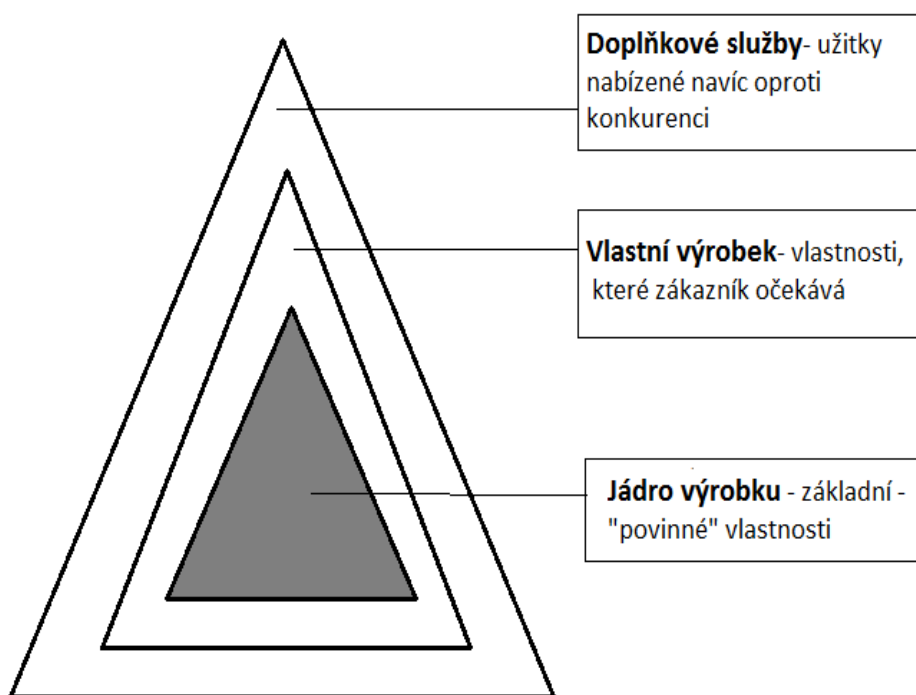
- *Produkt* (product)
- *Cena* (price)
- *Místo* (place)
- *Propagace* (promotion) (FORET, 2010).

Podnik musí dávat velký pozor při vytváření marketingového mixu na to, aby všechny jeho části vytvářel co nejlépe, a zároveň aby byly mezi sebou vhodně provázány. V praxi se totiž nikdy neosvědčilo zaměřit se jenom na jeden faktor a ostatními se zabývat jenom okrajově, neboť zákazníci všechny části vnímají současně. Z tohoto důvodu je důležité, aby obchodní oddělení společnosti správně určilo, komu a jak se bude produkt popřípadě služba prodávat, neboť jenom tak může dojít k úspěšnému obchodu. Např. pokud podnik prodává svůj výrobek jako luxusní, musí nastavit i odpovídající vysokou cenu a zvolit i odpovídající propagaci i distribuci, jinak totiž zákazník nebude mít zájem o nákup, protože s největší pravděpodobností nabude podezření, že se nejedná až o tolik kvalitní a luxusní zboží (FORET, 2010).

Nyní si uvedeme podrobněji jednotlivé prvky marketingového mixu.

### **1) Produkt**

Je to nejdůležitější část každého podnikání, neboť pokud by podnik neměl žádný produkt či službu, nemohl by uspokojit potřebu zákazníků a za takové podmínky by podnik neobstál na trhu. Každý podnik se snaží o to, aby co nejvíce svoji nabídku odlišil od konkurence za účelem získání co nejvíce zákazníků na trhu (KOTLER, 2004). Produkt se podle Foreta (2010) skládá ze tří částí. Nejdůležitější část je jádro produktu, protože je to základní užitek, který se prodává. Další částí, a pro zákazníka asi nejdůležitější, je reálný (vlastní) produkt. V této části se jedná hlavně o kvalitu, která v sobě obsahuje vlastnosti produktu, jako je životnost, spolehlivost, funkčnost, ovladatelnost atd. Dále je tu důležitý i design, varianty a v neposlední řadě i obal produktu. Poslední částí produktu je rozšířený produkt. V této části se jedná o služby, které zákazník získá nákupem produktu, je to např. doprava a montáž zdarma, záruka, platební podmínky atd. Jelikož kvalita výrobků je v dnešní době poměrně na stejné výši, stávají se v mnoha případech rozhodujícím faktorem nákupu právě služby plynoucí z rozšířeného produktu.



**Obrázek 7: Obecná třístupňová analýza výrobku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Havlíčka a Kašíka, 2005, s. 41)

## 2) Cena

Jako jediná část marketingové mixu vytváří pro podnik příjmy, zatímco ostatní složky představují pouze náklady. Prodejci chtějí cenu co nejvyšší, na druhé straně zákazníci zase co nejnižší. Z tohoto důvodu je důležité pro vedení podniku odhadnout nepřijatelnější cenu pro zákazníky, která by mu po odečtení všech nákladů přinášela nejvyšší zisk. Zcela běžné je v dnešní době, že prodejci přichází na trh s poskytováním různých slev, ať už jde o věrnostní, množstevní, případně v podobě nějakého dárku za provedený nákup (KOTLER, 2004).

### **3) Místo**

Někdy se tato část nazývá i distribuce. Podnik v této části marketingového mixu řeší problém jakými metodami dostat své produkty popřípadě služby k zákazníkovi. Na výběr má de facto ze dvou možností a to:

- Přímý prodej
- Prodej přes prostředníka

V praxi se lze často setkat i se situací, že ve stejném oboru se vyskytují obě metody prodeje (KOTLER, 2004).

### **4) Propagace**

Jedná se o nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Patří sem všechny nástroje pomoci, kterých obchodní oddělení komunikuje se všemi svými stávajícími, ale i potenciálními zákazníky. Nástroje v této části můžeme rozdělit do těchto pěti skupin:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Prodejní personál
- Přímý marketing (KOTLER, 2004).

#### **2.8.3 Finanční analýza poměrovými ukazateli**

Finanční analýza se provádí, aby se zjistila finanční pozice a kvalita finančního řízení daného podniku. Pro všechny zainteresované skupiny jsou důležité finanční ukazatele, avšak každá skupina preferuje jiné. Např. věřitelé zajímá v první řadě krátkodobá likvidita podniku, ale akcionáři se naopak budou hlavně starat o návratnost investice a s tím spojená míra rizika (MALLYA, 2007).

Poměrová analýza Je to rozborový postup, který se hojně využívá k účetním výkazům. Informace získává pouze z e základních účetních výkazů, jenž jsou veřejně dostupné.(RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

Metodika výpočtu je převzata od Růčková a Roubíčková (2012).

### **2.8.3.1 Ukazatelé likvidity**

Likvidita podniku určuje schopnost podniku dostát svým platebním závazkům včas. Ukazatele nám určují, jak rychle se dovede majetek přeměnit bez větší ztráty hodnoty na peněžní hotovost. V praxi se setkáváme s třemi druhy likvidity – 1. stupně (okamžitá likvidita), 2. stupně (pohotová likvidita) a 3. stupně (běžná likvidita) (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Okamžitá likvidita = Pohotové platební prostředky / Dluhy s okamžitou splatností**

Za pohotové platební prostředky se dosazuje peníze na běžném účtu, hotovost v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Mezi krátkodobé dluhy patří i běžné bankovní úvěry, krátkodobé finanční výpomoci (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva- Zásoby) / Krátkodobé dluhy**

Ukazatel nám ukazuje schopnost podniku vyrovnat se svými závazky a přitom neprodávat svoje zásoby. Poměr čitatele a jmenovatele by měl být 1:1. Čím vyšší hodnota ukazatele tím lépe pro věřitele. Naopak tato situace se nemusí zamlouvat akcionářů a majitelům neboť takto vázané oběžná aktiva přináší pouze malý nebo v některých případech i žádný úrok (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé dluhy**

Běžná likvidita upozorňuje na schopnost podniku uspokojit věřitele, v situaci kdy by proměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Pro lepší zachování platební schopnosti musí být hodnota ukazatele vyšší. Problém této likvidity je v tom, že nerozlišuje oběžná

aktiva z pohledu likvidnosti a krátkodobé závazky podle doby splatnosti. (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

#### **2.8.3.2 Ukazatele rentability**

Pomocí těchto ukazatelů se dokáže změřit výkon managementu a celkového podniku. Na jejich základě si dovedou např. majitelé či investoři zjistit rentabilitu, jakou jim management podniku zajistil (MALLYA, 2007).

- **Rentabilita tržeb = Zisk po zdanění / Tržby**

Ukazatel informuje o schopnosti podniku vyprodukovat zisk při daných tržbách. Někdy se označuje, jako ziskové rozpětí přičemž slouží k výpočtu ziskové marže (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Rentabilita vlastního kapitálu = Zisk po zdanění / Vlastní kapitál**

O tento ukazatel se zajímají investoři, neboť se díky němu dozvědí, zda je jimi vložený kapitál dostatečně zhodnocován. Zvyšování tohoto ukazatele, předchází např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení vlastního kapitálu v podniku atd. (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Rentabilita aktiv = EBIT / Aktiva**

Podle tohoto ukazatele se hodnotí práce managementu podniku, a jaké při své práci dosáhli výnosnosti celkového vloženého kapitálu (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

#### **2.8.3.3 Ukazatele zadluženosti**

Většina podniku v dnešní době využívá k financování svých aktiv cizí zdroje neboli dluhy. Samozřejmě ale neexistuje podnik, který by využíval pouze cizí zdroje. Každé vedení podniku by mělo najít pro svůj podnik nejoptimálnější kapitálovou strukturu (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).



- **Celková zadluženost = Cizí kapitál / Celková aktiva**

Výsledek celkové zadluženosti vynásobíme ještě 100, abychom dostali konečný výsledek v procentech. S vyšší hodnotou celkové zadluženosti roste i riziko pro věřitele (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Úrokové krytí = Zisk před zdaněním / Nákladové úroky**

Ukazatel určuje kolikrát je zisk vyšší než úroky. Pokud není v silách podniku platit úroky ze zisku, ukazuje to věřiteli, že podnik není zcela v pořádku a může se blížit k úpadku (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

#### **2.8.3.4 Ukazatele aktivity**

Poslední poměrovými ukazateli jsou ukazatele aktiv, které sdělují, jak vedení podniku zhodnocuje svoje aktiva. Nejde jednoznačně určit, jaké hodnoty by měla společnost dosahovat v těchto ukazatelích, neboť se to odvíjí od oboru, ve kterém podnik působí. Na základě těchto ukazatelů se dozvíme jakou má podnik vyjednávací sílu vůči dodavatelům a odběratelům (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Doba obratu zásob = Zásoby / Tržby \* 360**

Ukazatel informuje vedení podniku o době, kdy jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Vynásobením ukazatele 360 dostaneme konečný výsledek ve dnech. Každý podnik si musí vypočítat svoji optimální velikost zásoby, aby nedocházelo k omezení výroby (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

- **Doba obratu pohledávek = Pohledávky / Tržby \* 360**

Stejně jako předchozí ukazatel i dobu obratu pohledávek vynásobíme 360 pro dosažení výsledku ve dnech. Tento ukazatel pojednává o tom, za jak dlouhou dobu budou pohledávky splaceny. Velké podniky mají tu výhodu, že dokážou díky silnějšímu

finančnímu zázemí přečkat i delší dobu splatnosti pohledávek (RŮČKOVÁ a ROUBÍČKOVÁ, 2012).

## **2.9 SWOT analýza**

Jedná se o analýzu, která zkoumá a vyhodnocuje zároveň externí i interní prostředí. Název je odvozen od začátečních písmen anglických názvů faktorů, které bereme v analýze v úvahu – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (KOTLER a KELLER, 2007).

### **2.9.1 Analýza externího prostředí**

V této části se sleduje síla makroprostředí a významné složky mikroprostředí. Dělá se to z toho důvodu, aby podnik mohl objevit nové příležitosti, popřípadě hrozby, které mu hrozí. Vedení podniku musí umět roztřídit hrozby podle vážnosti a možnosti výskytu. Hrozbami, které nejsou pro podnik nijak nebezpečné, se nemusí zabývat, zato hrozby, jež dovedou podniku ve značné míře uškodit, musí být pod neustálým dohledem. Proti takovým vážným hrozbám je nutné vytvořit různá marketingová opatření, která omezí, či dokonce úplně zamezí vzniku škod. Na trhu můžeme identifikovat tři základní zdroje tržních příležitostí:

- poskytovat zákazníkům nedostatkové zboží
- dodávat novým či dokonalejším způsobem již na trhu známý výrobek
- nabízet zcela nové výrobky popřípadě služby (KOTLER a KELLER, 2007).

### **2.9.2 Analýza interního prostředí**

Pomocí této analýzy se snaží podnik identifikovat svoje silné a slabé stránky. Podstatné u tohoto je, že vedení podniku je schopno faktory vyskytující se v interním prostředí modifikovat podle potřeb. V některých situacích to jde lépe, někdy zase hůře. Není ale

vždy úplně zapotřebí se snažit všechny slabé stránky vylepšovat (KOTLER a KELLER, 2007).

**Tabulka 1 :Swot analýza**

<b>Interní analýza</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

**Externí analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbánek, 2010, s. 214)

### **3 Analýza současného stavu**

V této kapitole nejprve uvedu několik důležitých informací týkajících se podniku, který mi poskytl zázemí pro zpracování diplomové práce. V další části kapitoly provedu několik analýz současné situace.

#### **3.1 Historické milníky podniku**

Společnost TOP servis spol. s r.o. se na trhu pohybuje už více než 22 let. Historie podniku se datuje od 10. 4. 1992, kdy byla společnost zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem v Brně. Jedná se o středně velký podnik zaměřený svou činností na oblast výroby.

Společnost byla původně zaměřena na poskytování služeb, konkrétně se jednalo o dodávky a montáže tepelných zařízení. Výrobním podnikem se TOP servis stal až o rok později, kdy se začal zabývat výrobou elektroinstalačních kabelových žlabů. Postupem času se výrobní část rozšiřovala a zkvalitňovala, zatímco středisko topenářů své postavení v podniku pomalu ztrácelo. Tyto okolnosti vedly dokonce k tomu, že bylo v roce 2008 poskytování topenářských služeb úplně odstraněno z nabídky společnosti. Od toho okamžiku se vedení podniku zaměřilo pouze na svoji výrobní činnost, i když v současnosti nabízí svým zákazníkům i technickou podporu v podobě specializovaného poradenství pro projektanty a prováděcí firmy.

Společnost je od roku 2003 držitelem certifikátu ITI TÜV, který se uděluje na základě certifikace systémem jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001. Vedení podniku se daří neustálým zlepšováním tento certifikát obhajovat.

Rok 2014 byl pro společnost důležitý v tom, že se po dlouhodobých plánech konečně vedení společnosti rozhodlo k vybudování první pobočky. Pobočka má sídlo v pražských Hostivících (TOP SERVIS, 2014a).

## **3.2 Předmět podnikání firmy**

Jak jsem již dříve uvedl, jedná se o výrobní podnik, jehož oborem působení je všeobecné strojírenství. Podnik vyrábí elektroinstalační kabelové žlaby. S těmito výrobky se člověk setkává poměrně často, neboť se využívají při konstrukci výškových budovách, nákupních centrech, výrobních halách atd. Výrobky společnosti TOP servis byly použity při stavbě nejvyšší budovy v České republice AZ-Tower a Dobrovského (Královopolské) tunely v Brně.

Vysoké kvality nosných kabelových systémů společnosti Top servis jsou si vědomi i v zahraničí, kde byly využity např. při rekonstrukci petrochemického komplexu AZOT Grondo v Bělorusku. Společnost dokonce získala zakázku na žlaby, kabelové žebříky, příchytky SONAP a další prvky na výstavbu irácké rafinérie NORTH REFINERIES CO., která se nachází u města Baiji (TOP SERVIS, 2014b).

## **3.3 Analýza vnějšího prostředí**

Podnik nemůže nijak ovlivnit vlivy z vnějšího prostředí, které na něj působí. Jediné, co může podnik proti takovým vlivům dělat, je sledovat je a pokusit se jim přizpůsobit. V lepším případě je dokáže management podniku využít k svému prospěchu.

### **3.3.1 PEST analýza**

Celkové vnější prostředí si rozdělím do menších prostředí, které podrobím důkladnější analýze. Stanovím si prostředí politicko – právní, ekonomické, sociální a technologické.

#### ***3.3.1.1 Politicko – právní prostředí***

Česká republika je parlamentní demokratický stát, v němž je politický systém založený na pravidelných a svobodných volbách. Těchto voleb se mohou účastnit všechny registrované politické strany a hnutí. Státní moc je rozdělena na soudní (soudci), zákonodárnou (parlament) a výkonnou moc (vláda a prezident). Parlament je dvoukomorový – dolní komora se nazývá Poslanecká sněmovna

a má 200 členů, zatímco horní komora je Senát s 81 členy. Poslanci jsou do poslanecké sněmovny voleny poměrným systémem každé čtyři roky. Senátoři se volí na dobu šesti let většinovým systémem, přičemž každé dva roky se obmění třetina senátorů. Ústava České republiky je základní zákon země, z kterého vychází všechny ostatní zákony a normy.

Vítězem posledních voleb (2013) se stala politická strana ČSSD. Jelikož ale nezískala ve volbách 101 poslanců, vytvořila vládní koalici s hnutím ANO a další politickou stranou KDU-ČSL.

Jelikož se vládá, skoro pokaždé skládá z více politických stran, nedovede ani jedna strana naplno prosadit svůj volební program.

Od 1. 1. 2014 je platný nový Občanský zákoník, který se dotkl i podnikatelské sféry, neboť zahrnuje definice podnikatele, obchodního tajemství atd.

Zákoník práce byl drobnými novelami upraven k 1. 1. 2015. Novely se týkají nových sazeb cestovních náhrad a základních náhrad za používání silničních motorových vozidel. Nejedná se však o nijak zvlášť velké změny (SALAČOVÁ, 2015).

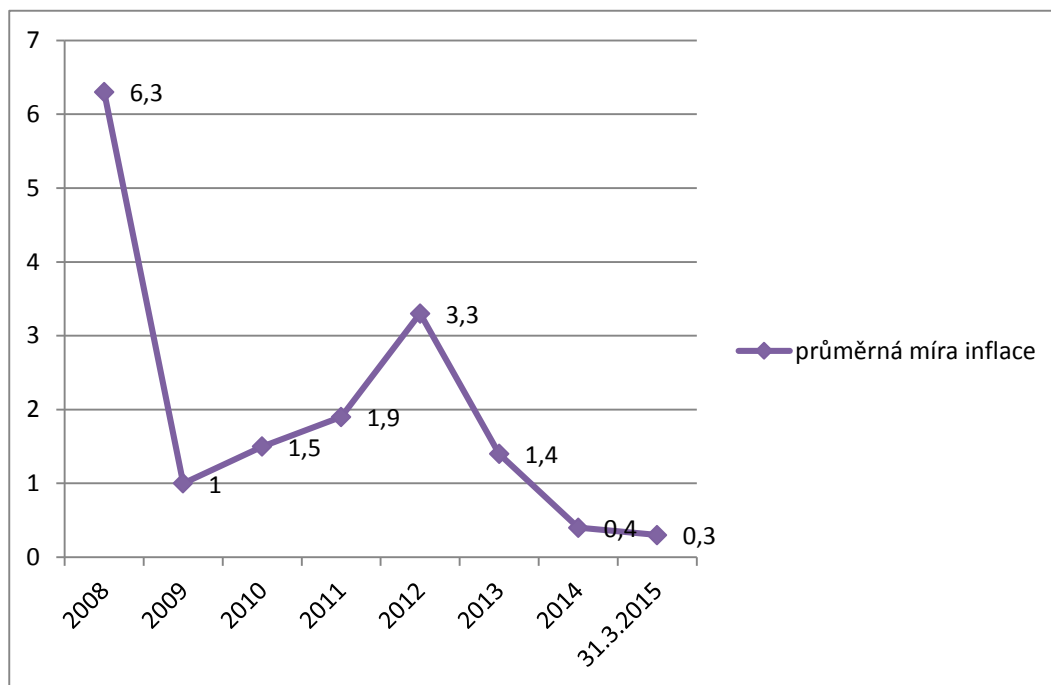
### **3.3.1.2 Ekonomické prostředí**

I když je tomu více než pět let, co světovou ekonomiku zachvátila krize, určité negativní dopady jsou zřejmé dosud. Je samozřejmé, že se krize nevyhnula ani České republice, kde způsobila, stejně jako v jiných ekonomikách, propad HDP, zvýšení nezaměstnanosti, omezení nových investic atd.

V této části si uvedeme několik faktorů, které spadají do daného prostředí.

- 1) Míra inflace – V březnu 2015 došlo k růstu spotřebitelských cen oproti předcházejícímu měsíci o 0,1 %. Toto zvýšení zapříčinilo z největší části nárůst cen v úseku dopravy a oddíle alkoholických nápojů a tabáku. Byl zaznamenán i meziroční nárůst spotřebitelských cen, a to ve výši 0,2 % (KURZY, 2015a). Další vývoj inflace v České republice je zaznamenán v následujícím grafu.

Podniku TOP servis se to dotklo právě kvůli zvýšení cen v dopravě, neboť společnost v rámci svých služeb rozváží zákazníkům výrobky.



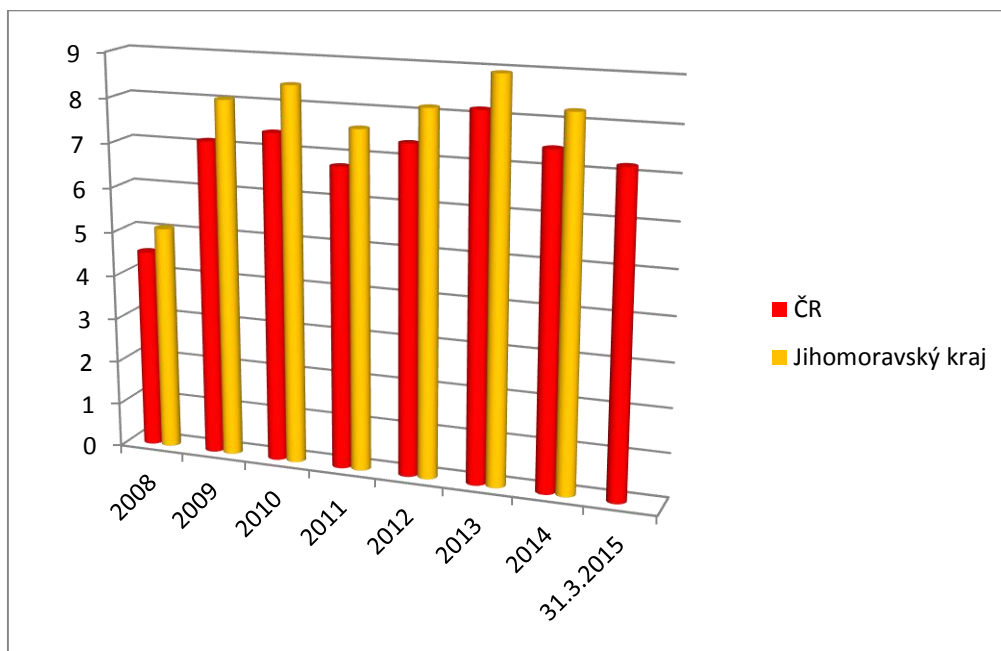
**Graf 1: Průměrná míra inflace v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

2) Nezaměstnanost – V České republice klesla nezaměstnanost v březnu 2015

na 7,2 %, což činí 525 315 lidí bez stálého zaměstnání. Z toho nám vychází 6,91 nezaměstnaných osob na jedno volné pracovní místo. Přitom za stejné období bylo evidováno na Úřadu práce 76 050 volných pracovních míst. Tento počet je skoro dvojnásobný oproti tomu, co nabízeli zaměstnavatelé v loňském roce. Snížení nezaměstnanosti momentálně způsobuje skutečnost, že se pomalu začínají na trhu práce objevovat nabídky sezonních prací, a to převážně v oborech jako je stavebnictví, zemědělství, lesnictví, turistický ruch atd. Podle věku je na Úřadu práce evidováno nejvíce osob v rozmezí 20-24 let, 35-39 let a potom je to skupina 50+. Největší problém je na trhu práce sehnat pracovníky technických profesí, jako např. obráběč kovů, zámečník, soustružník, seřizovač nástrojů atd. (KURZY, 2015b). Pro vedení společnosti TOP servis v tomto ohledu nastává problém, jelikož právě tyto

profese potřebuje k zajištění provozu výrobního oddělení. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji je vyšší, než je celkový průměr České republiky, o čemž se můžeme přesvědčit v následujícím grafu.



**Graf 2: Průměrná nezaměstnanost obyvatel ČR a Jihomoravského kraje<sup>1</sup>**

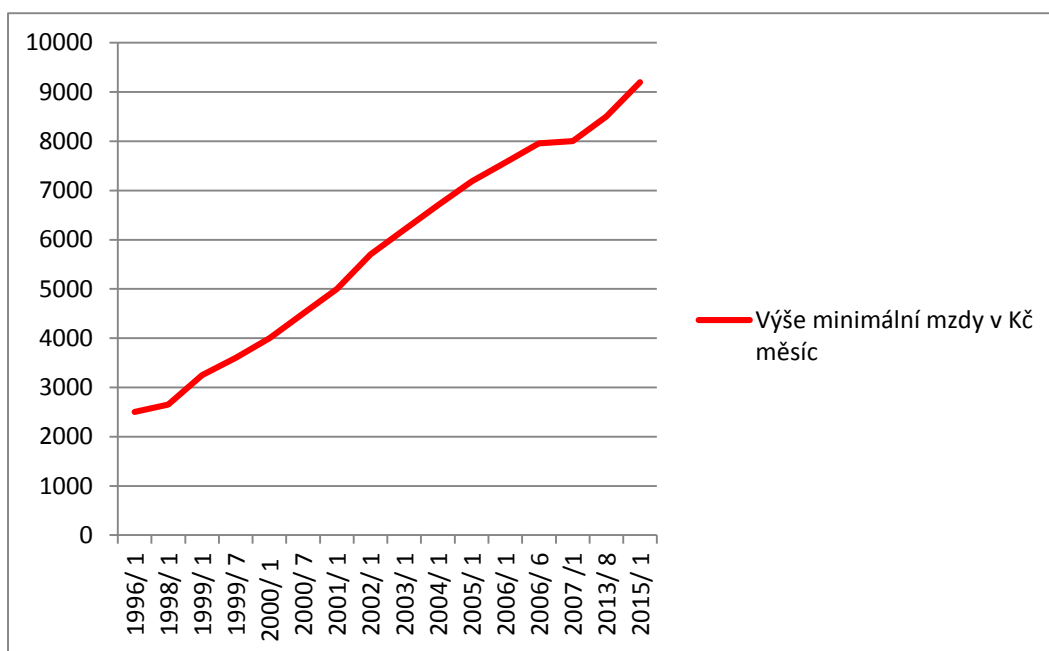
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

- 3) Minimální mzda – Od 1. 1. 2015 činí měsíční minimální mzda za 40 hodinový týden 9 200 Kč (hodinová mzda 55 Kč). Před zvýšením činila měsíční minimální mzda 8 500 Kč. Tento nárůst byl dokonce vyšší, než se původně chtěli zaměstnavatelé, neboť ti navrhovali zvýšit minimální mzdu pouze o 500 Kč. Vláda nakonec prosadila zvýšení o 700 Kč na již dříve zmíněných 9 200 Kč. Větší navýšení odůvodňuje vládní koalice tím, že chce dosáhnout toho, aby se lidem vyplatilo pracovat. Dlouhodobým cílem vlády je zvýšit minimální mzdu na úroveň 40 % průměrné mzdy v zemi. V roce 2014 pobíralo na trhu práce minimální mzdu okolo 2 % pracovníků (LAZAREVIČ, 2014).

<sup>1</sup> Informace o nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji za rok 2015 nebyly ještě zveřejněny.



Spolu se zvýšením minimální mzdy se ale zvýší i ostatní mzdy, a to bude mít za následek zvýšení mzdových nákladů pro podnik TOP servis.



**Graf 3: Průběh zvyšování minimální mzdy v ČR**

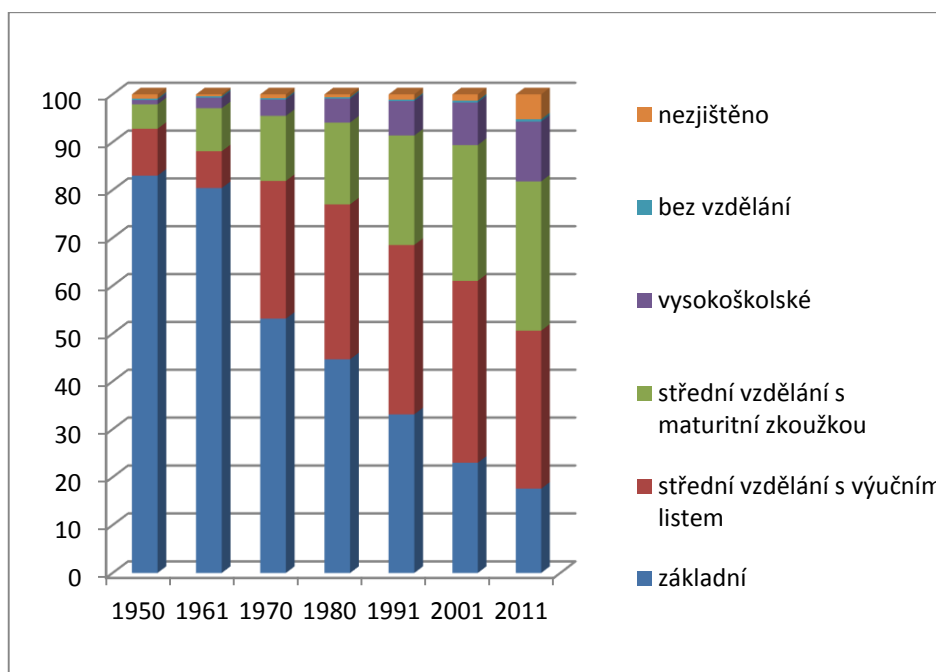
(Zdroj: Vlastní zpracování podle MPSV)

### 3.3.1.3 Sociální prostředí

K 31. 12. 2014 měla Česká republika 10 538 275 obyvatel. Počet obyvatel se v zemi zvyšuje, na čemž má největší podíl především migrace cizinců. Dobrou zprávou je, že v roce 2014 se narodilo v zemi více lidí, než zemřelo a to o 5 100 (EUROZPRAVY, 2014)

V České republice se za posledních 20 let zvyšuje dosažené vzdělání obyvatelstva. Zatímco ještě v roce 1991 bylo v zemi 33,1 % lidí pouze se základním vzděláním, v roce 2011 to bylo už pouze 17,6 %. Poměrně výrazně se zvyšuje i počet obyvatel s vysokoškolským titulem. Těch bylo v roce 2011 evidováno 12,5 %, což je skoro dvojnásobný počet od roku 1991, kdy bylo pouze 7,2 % obyvatel země s vysokoškolským titulem (ČSÚ, 2014).

Problém pro výrobní oddělení podniku je v tom, že značně ubývá lidí zájímající se o vzdělání s výučním listem. Především se pak jedná o technické obory např. zámečník, obráběč kovu atd.



**Graf 4: Dosažené vzdělání obyvatel České republiky (1950-2011)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

#### **3.3.1.4 Technologické prostředí**

V dnešním světě neustále přichází na trh technologie, které mají zákazníkovi nabídnout něco nového a ve většině případů i revolučního. Samozřejmě že v jednotlivých oblastech je technologický vývoj různě rychlý. Zatímco v oblasti informačních technologiích se vývoj žene kupředu závratnou rychlostí, v oboru, ve kterém působí společnost TOP servis spol. s r.o. to zas tak rychle nejde. Pochopitelně i v tomto odvětví se výrobní stroje neustále zdokonalují, aby odváděli co nejkvalitnější práci, nejméně odpadu a nejmenší zmetkovitost. Podnik TOP servis vlastní ochranné známky na lisování výrobků. Proto když společnost modernizuje své výrobní zařízení, je zapotřebí speciálních úprav. Každá výrobní linka je specificky nastavená pro potřeby výrobního oddělení.

### 3.4 Analýza trhu

Finanční krize, která vypukla v roce 2008, zasáhla výrazně právě stavební průmysl. V poslední době se ale stavební průmysl v České republice znovu zvedá. V březnu 2015 vzrostla stavební produkce meziročně reálně o 8,4 % (KURZY, 2015c).

Tento fakt je dobrou zprávou pro společnost TOP servis, neboť jak už bylo řečeno, obor působení je spjat i se stavebním průmyslem.

#### 3.4.1 Segmentace trhu

Z předchozí části vyplývá, že elektroinstalační kabelové žlaby jsou specifické výrobky. Z toho důvodu se o ně zajímá pouze vybraná část zákazníků.

Společnost Top servis spol. s r.o. má tři hlavní druhy zákazníků, mezi které řadíme:

- Velkoobchody - Velkoobchodů s elektroinstalačním materiálem se na trhu vyskytuje pouze malé množství. Jsou to např. Elkov Elektro, a.s, Janča v.m. spol. s r.o., Elektro SMS, spol. s r.o. a Elektram, spol. s r.o.
- Elektromontážní firmy- Firem, zabývajících se montážemi kabeláže je v České republice několik set (podle katalogu Seznam Firmy.cz jde o zhruba 500 firem). Do této kategorie můžeme zařadit jak střední firmy s desítkami zaměstnanců, tak i malé firmy zaměstnávající pouze několik zaměstnanců.
- Projektanti- Mezi zákazníky musíme zařadit i projektanty, neboť ti mají za úkol zpracovat potřebné projektové dokumentace staveb nebo jejich částí. Právě při tomto zpracování mohou doporučit použití výrobků od společnosti Top servis spol. s r.o. V rámci projektu elektro se může jednat buď o specializované zaměstnance větší projektantské firmy, nebo o samostatně působícího projektanta.

Podnik převážnou část svých zákazníků získává na domácím, popřípadě slovenském trhu. Obchodnímu oddělení se daří získávat i zakázky z ostatních evropských zemí. Zakázky mimo evropský kontinent jsou nadále pro podnik velkou výjimkou.

### **3.4.2 Porterův model konkurenčních sil**

#### **3.4.2.1 *Potenciální konkurenti***

Zpočátku se budeme zabývat překážkami, které čekají na nově vstupující podniky na trh. Jak jsem již dříve zmínil, výroba elektroinstalačních kabelových žlabů není chráněna patenty, ale přesto existuje několik překážek bránících vstupu nových konkurentů na trh. Za největší překážku bychom mohli označit vysoké počáteční investice. Vybavení výrobního oddělení vyžaduje vysoké finanční zdroje. Pokud chce nově vznikající podnik konkurovat současným firmám na trhu, musí pořídit řadu výrobních linek, strojů, nástrojů, lisů, nůžek, atd. Pořizovací cena potřebného vybavení se pohybuje v řádech milionů korun. Další velké finanční zdroje potřebuje podnik na výstavbu, koupi, popřípadě pronájem výrobních a skladovacích prostor, které nebudou mít zanedbatelné rozměry. Zajisté se dá podnik založit i bez tohoto nákladného zařízení, ale takový podnik bude mít příliš velké výrobní náklady a v dnešní konkurenci na trhu by se výrazně neprosadil.

#### **3.4.3 Substituční výrobky**

Jednotlivé typy elektroinstalačních kabelových žlabů jsou si navzájem substituty. I když ani toto vždycky nemusí platit. V některých případech, je z technického, případně bezpečnostního důvodu dané stavební projekcí, jaký typ výrobku bude použit. Výhodou společnosti Top servis je to, že vyrábí skoro všechny druhy elektroinstalačních kabelových žlabů, ať už jde o plechové, drátěné kabelové žlaby, či kabelové žebříky. Jediné na co podnik svou výrobou nezaměřuje, jsou plastové kabelové žlaby. Je to z toho důvodu, že výrobní oddělení nemá žádné zkušenosti se zpracováním plastů.

#### **3.4.3.1 Konkurenční rivalita**

Společnost Top servis spol. s r. o. má hned několik přímých konkurentů jak na domácím trhu, tak i na tom zahraničním. Na trhu se ale objevují i společnosti, které jsou pouze tzv. překupníci. Je jich dokonce více než těch, kteří se zabývají výrobou elektroinstalačních kabelových žlabů.

Nyní si uvedeme nejvýznamnější konkurenty společnosti TOP servis.

OBO Bettermann.- Historie této německé společnosti sahá až do roku 1911. Za více než 100 let působení na trhu si společnost vytvořila velmi vysoké postavení na trhu. Společnost má své zastoupení ve více než 60 zemích po celém světě. V České republice má zastoupení v podobě firmy OBO BETTERMANN Praha s.r.o. se sídlem v Říčanech u Prahy. Potenciálním zákazníkům nabízí více než 30 000 výrobků rozdělených do sedmi kategorií (OBO BETTERMANN, 2010).

KOPOS Kolín a.s. – Jedná se o českou firmu, která vznikla již v roce 1926. Zabývá se výrobou nejen kabelových instalačních žlabů, ale i dalšího úložného elektroinstalačního materiálu. Společnost vyrábí své výrobky z kovu i z plastů. Právě tato společnost vyrábí plastové kabelové žlaby. Svým zákazníkům nabízí přes 7 000 výrobků. Ve světě má 12 dceřiných společností (KOPOS KOLÍN, 2015).

#### **3.4.3.2 Síla kupujícího při vyjednávání o ceně**

Zákazníci mají poměrně silné postavení na našem trhu. Je to způsobeno převážně tím, že existuje hned několik podniků, které nabízí stejný sortiment zboží. Problém nastává i v případě, že se jedná o poměrně specifické výrobky. Na trhu není tolik potenciálních zákazníků jako u běžného spotřebního zboží. Zákaznické segmenty jsme uvedli již na začátku této kapitoly.

### **3.4.3.3 *Síla dodavatelů při vyjednávání o ceně***

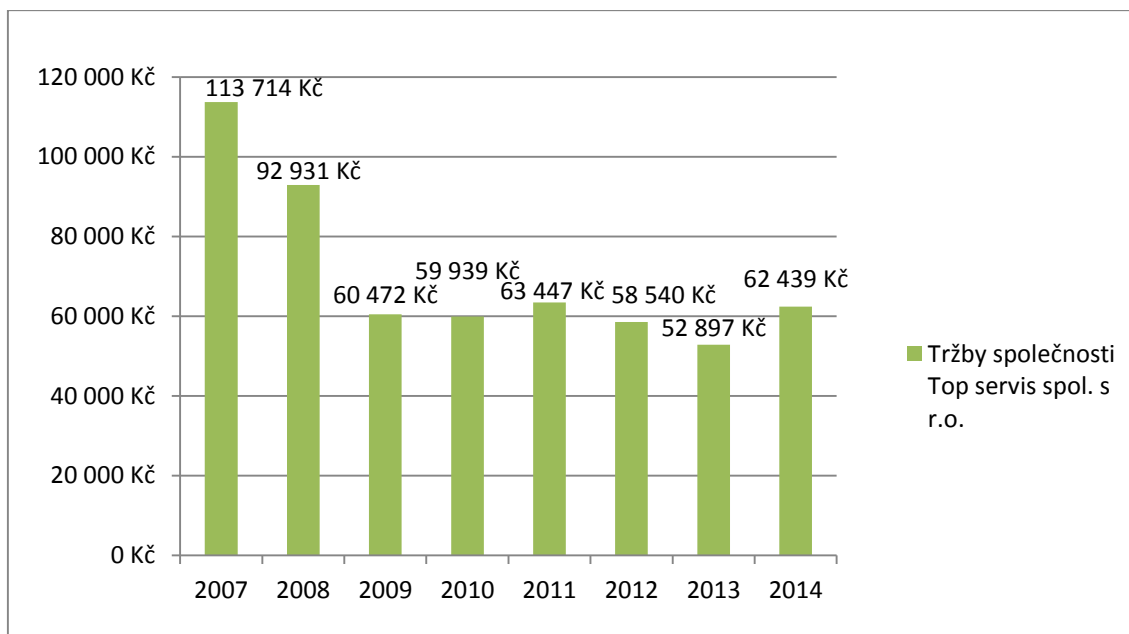
Dodavatelé nemají takové silné postavení na trhu, jako zákazníci. Existuje totiž hned velké množství dodavatelů, od kterých může podnik brát materiál. Největší materiálovou položkou pro společnost Top servis spol. s r. o. je plech. Pro výrobu potřebuje podnik plech o různé tloušťce a s různou povrchovou úpravou.

Vedení podniku v současné době odebírá plech ve svitcích, což jí umožňuje jeho efektivnější zpracování ve výrobě. Od tohoto faktu se odvíjí výběr dodavatele. Společnost preferuje ty odběratele, kteří jsou schopni dodat svitky o různých rozměrech a hmotnosti.

## **3.5 Analýza vnitřního prostředí**

### **3.5.1 Vývoj tržeb**

Top servis spol. s r.o. se od roku 2008 zabývá pouze výrobou elektroinstalačních kabelových žlabů, proto všechny tržby od tohoto roku plynou pouze z této činnosti. Při vývoji tržeb společnosti si můžeme všimnout jistých výkyvů. Největší poklesy jsou zaznamenány v letech 2008 a 2009, kdy nastala celosvětová krize. Podniku se to dotklo převážně z toho důvodu, že obor působení je velmi silně spjat se stavebním průmyslem, který byl krizí do velké míry zasažen. V roce 2009 je propad ještě větší, neboť podnik již neměl žádné tržby ze střediska topenářů, jež ukončilo svoji činnost. Následující graf znázorňuje vývoj tržeb podniku od roku 2007 do roku 2014.



**Graf 5: Tržby společnosti TOP servis spol. s r.o. v letech 2007-2014 v tisících**

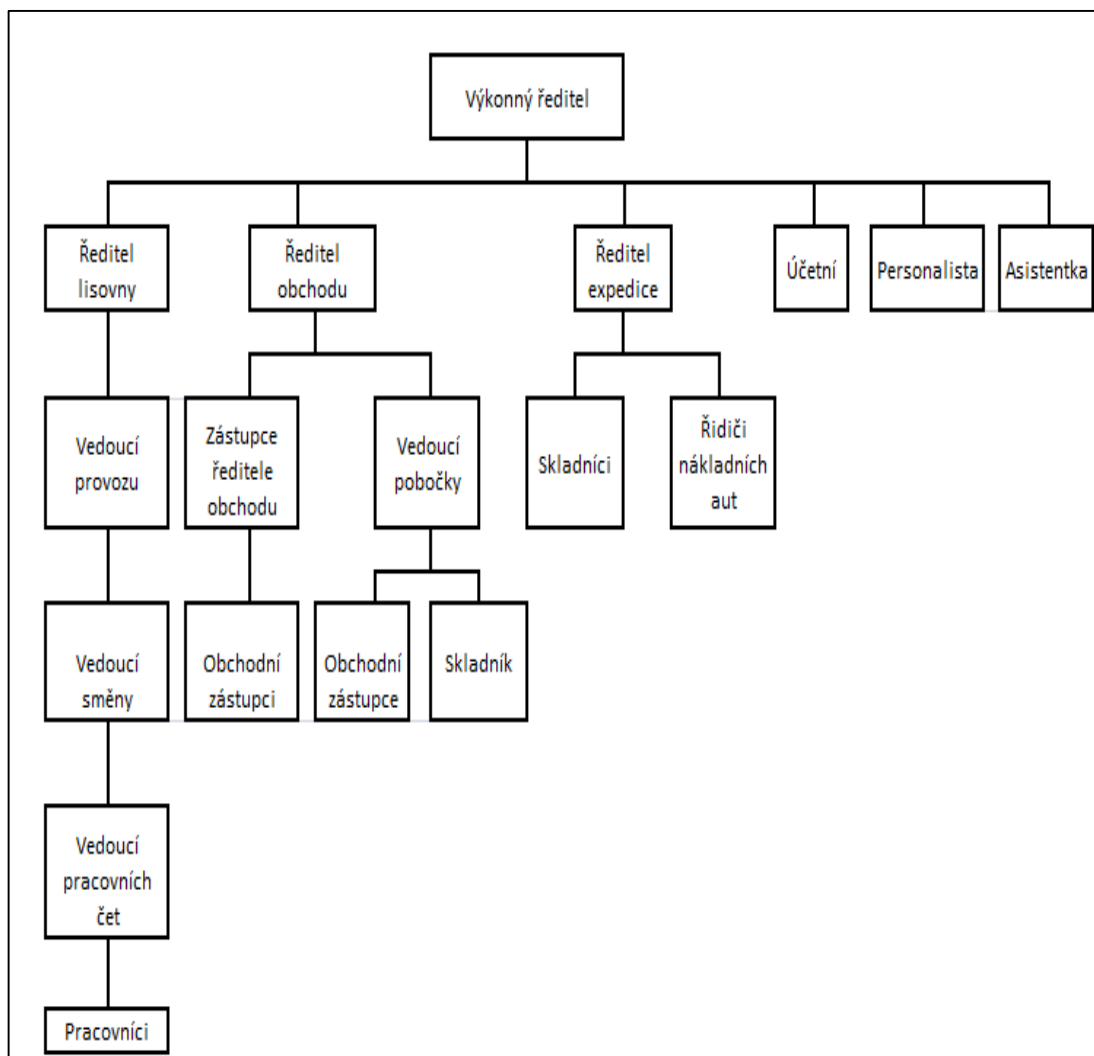
(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku a ztrát společnosti TOP servis spol. s r.o.)

### 3.5.2 Model 7S

Tento model nám umožní prozkoumat sedm základních navzájem propojených oblastí, které vytváří vnitřní prostředí podniku.

- Strategy- Společnost se zaměřuje převážně na posílení tržního podílu na domácím a slovenském trhu. Následně chce postupnými kroky expandovat do dalších států v Evropské unii i mimo ni. Vedení podniku se dále snaží poskytovat svým zákazníkům výrobky na vysoké úrovni kvality.
- Systems – Podnik využívá účetní program MRP Slušovice. Pomocí tohoto programu je propojena celá firma. Např. obchodní oddělení má dokonalý přehled o tom, zda zákazníkem poptávané zboží je v dostatečném množství na skladu a může se hned expedovat, nebo zda se musí nejprve vyrobit.

- Structure– Společnost TOP servis se skládá ze tří oddělení (výrobní, obchodní a expedice). Jak je vidět z organizační struktury, nachází se v podniku i pracovní místa nezařazena do žádného oddělení.



**Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TOP servis spol. s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

- Staff – TOP servis spol. s r. o. zaměstnává v současné době 38 zaměstnanců. Rozdělení do jednotlivých oddělení je následující – obchodní oddělení má devět zaměstnanců, expedice disponuje sedmi zaměstnanci a výrobní oddělení má 18 pracovníků.



- Style - V čele každého oddělení stojí ředitel, který se stará o správné fungování svého oddělení. Do pravomocí jednotlivých ředitelů spadá rozdělování pracovních úkolů, kontrola podřízených a vykonané práce. Následně navrhuje půlroční a roční odměny, které schvaluje výkonný ředitel.

Celou společnost řídí jednatel společnosti, který má na starosti všechny ekonomické, mzdové a personální agendy. Dále se stará o vyhodnocování vnitropodnikových hospodářských výsledků, styk s bankou a všechny ostatní finanční operace. Jednatel společnosti je zároveň i výkonný ředitel a majitel společnosti.

Každé první úterý v měsíci se koná porada všech ředitelů, aby se sladily všechny potřebné záležitosti ve firmě a vyřešily se různé potíže přesahující rámec samotných oddělení. Každé oddělení potom pořádá své vlastní porady podle potřeb.

Vedení společnosti pořádá jednou ročně teambuildingovou akci pro všechny pracovníky podniku s cílem zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti.

- Skills – Kvalifikace zaměstnanců v podniku Top servis spol. s r.o. je odvozena od pracovní pozice.

Skladníci v expedici musí disponovat řidičským průkazem na vysokozdvíhový vozík. Řidiči nákladních automobilů vlastní řidičský průkaz skupiny C.

Ve výrobě jsou potřeba specifické profese např. svářeči, soustružníci, strojní zámečníci atd. Zaměstnanci ve výrobě, kteří ze své pracovní pozice pouze odebírají výrobky z automatických výrobních linek, nepotřebují žádnou speciální kvalifikaci. Stačí jim pouze zaškolení od zkušeného a pověřeného personálu (vedoucího pracovní čety).

Jednatel společnosti si uvědomuje, že je nezbytné mít správně vyškolený personál obchodního oddělení. V dnešní době není problém výrobky vyrobit, jako je prodat. O toto školení se zčásti stará výkonný ředitel spolu s obchodním ředitelem, kteří se snaží obchodním zástupcům předávat informace o cenové politice podniku. Znalosti o správném vystupování,

kontaktování a posléze i jednání se zákazníky, získávají obchodní zástupci na speciálních seminářích. Dále musí znát i základní technické parametry o výrobcích, aby byli schopni odpovědět na základní technické dotazy zákazníků.

- Sharp values – Vedení podniku se snaží o to, aby se docílilo co nejlepšího uspokojení požadavků zákazníka, ať už je to z pohledu kvality, ceny či rychlého dodání zboží. O spokojenost zákazníků, se stará obchodní oddělení. Pokud totiž bude zákazník spokojen, nebude mít potřebu přecházet ke konkurenci.

### **3.6 Marketingový mix**

Jako každá společnost, tak i TOP servis klade velký důraz na svůj marketingový mix. Pokud podnik zvládne dostatečně propojit všechny faktory marketingového mixu, umožní mu to prosadit se na trhu mezi konkurenty.

Postupně si popíšeme tyto čtyři části marketingového mixu společnosti TOP servis.

#### **3.6.1 Produkt**

Podnik se zabývá výrobou a následným prodejem elektroinstalačních kabelových žlabů. Zákazník si může vybrat typ kabelového žlabu podle několika parametrů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 2: Typy kabelových žlabů podle důležitých parametrů**

	<b>EKZS</b>	<b>AKZ</b>	<b>Drátěné žlaby</b>
<b>Popis</b>	Plechový žlab má poměrně hustou perforaci, která ulehčuje montáž, nemusí se vyvrtávat nové díry pro upevnění k nosníkům či vyvedení kabelu. Konce žlabů mají speciální úpravu, aby se daly jednotlivé žlaby do sebe zasouvat.	Perforace se nachází pouze na koncích žlabu.	Drátěné žlaby se dají velmi rozmanitě montovat a použitím doplňků se mohou upravit různým překážkám, jež se mohou vyskytnout na staveništi.
<b>Snadné spojení</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Ochlazení kabelů</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Snadné čištění tras</b>			<b>X</b>
<b>Výroba na míru až 6 m</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle TOP servis, 2014c)

Obchodní oddělení nabízí zákazníkům tyto výrobky:

- 1) Plechové kabelové žlaby - Systém kabelových žlabů je tvořen prvky, které umožňují snadnou a rychlou montáž kabelových tras. Kabely jsou přitom chráněny proti mechanickému poškození, prachu či slunečnímu záření. Tento systém lze samozřejmě použít i pro ukládání jiných instalací než elektro, např. rozvody vody z plastů. Plechové kabelové žlaby se vyrábí ve výšce 50 mm nebo 100 mm. Zákazník si může zvolit typ EKZS nebo AKZ. (TOP SERVIS, 2014c).
- 2) Drátěné kabelové žlaby – Tento druh kabelového žlabu se využívá převážně pro silnoproudé kabely, neboť ty jsou v nich více chlazeny. Často se používají i ve velmi prašných prostorách, jelikož se poměrně snadno čistí.

Díky skvělému zpracování a mechanické odolnosti mají vysokou nosnost. Bezšroubové spojky zaručují rychlou montáž kabelových tras. Společnost je nabízí ve výškách 30 mm, 50 mm a 100 mm (TOP SERVIS, 2014c).

- 3) Kabelové žebříky – Trasami vytvořenými kabelovými žebříky se ve většině případů vedou kabely větších průměrů. Vytváří se z nich převážně vertikální trasy (“stoupačky“). Rychlou a snadnou montáž zaručuje kompletní systém s bezšroubovými prvky. Kabelové žebříky je možno pořídit ve výšce 60 mm a 110 mm (TOP SERVIS, 2014c).
- 4) Nosné kabelové systémy s požární odolností - Tyto systémy jsou využívány tam, kde jsou zvýšené požadavky na zachování funkčnosti integrity obvodů. Tyto požadavky se objevují zejména tam, kde je zvýšený pohyb osob a je tak potřeba v případě vzniku požáru zachovat funkčnost zařízení potřebných k evakuaci osob, např. výtahy, nouzové osvětlení, či vzduchotechniky. Tyto výrobky splňují všechny předepsané normy a předpisy. TOP servis spol. s r.o. je držitelem certifikátu o zachování funkčnosti při požáru podle normy DIN 4102 část 12. Zkušebního předpisu ZP 27/2008. Dále splňuje i slovenské normy STN 92 0205 (TOP SERVIS, 2014c).
- 5) Kabelové příchytky SONAP – Příchytky SONAP slouží zákazníkům k upevnění kabelů na kabelové žebříky nebo u vertikálních kabelových tras na samostatný montážní profil. Jsou konstruovány bez ostrých hran, aby nemohlo dojít k poškození ukládaných kabelů. Vyrábí se v různých rozměrech, aby jimi bylo možno uchytit kabely různých průměrů (TOP SERVIS, 2014c).
- 6) Montážní doplňky nosných systémů – Velké množství montážního příslušenství umožní zákazníkům rychlé a snadné smontování tras pro nejvhodnější vedení silnoproudých, slaboproudých eventuálně datových kabelů.

K plechovým kabelovým žlabům se využívají doplňky – nosník, ochrana hrany žlabu, jednotlivé příchytky, stropní držák stojny, stojna, konzola, trapézový úchyt, závitová tyč, zinkový sprej atd. U drátěných kabelových žlabů se používají doplňky – horní závěs drátěného žlabu, C-nosník, kleště, konzola, stoupací úchyt, závěsný úchyt drátěného žebříku atd. (TOP SERVIS, 2014c).

TOP servis spol. s r.o. neustále obnovuje svoje technologické vybavení, dokonce investuje nemalé finanční zdroje i do zcela nových automatických linek. Díky těmto investicím může společnost vyrábět plechové kabelové žlaby podle přání zákazníka až do délky 6 m. Výrobky mohou být vyrobeny v různých povrchových i barevných úpravách.

### **3.6.2 Cena**

Cena výrobků je odvozena od typu a množství spotřebovaného materiálu při výrobě. Všechny ceny jsou uvedené v základním ceníku, jež má každý potenciální zákazník možnost si prohlédnout na webových stránkách společnosti. Základní ceník společnost TOP servis neměnila už více než rok.

Obchodní oddělení ve většině případů sestavuje cenu ze základního ceníku, ale stanovuje individuální nabídkové ceny. Platnost nabídkových cen je omezena na určitou dobu (okolo 14 dní) nebo se vztahuje na jednotlivé poptávky. Při nabídkové ceně se vychází z aktuální ceny materiálu popřípadě i měnového kurzu. V některých případech platí společnost za materiál v eurech.

Společnost poskytuje svým zákazníkům i různé slevy a bonusy, pokud se jedná o věrného zákazníka, který odebírá pravidelně velké množství výrobků. Mezi tyto zákazníky se řadí především velkoobchody. V praxi tyto bonusy znamenají, např. to, že vedení podniku poskytne odběrateli částku ve výši 1 % ročního obrátu, který udělal zákazník podniku, na účely marketingu.

### **3.6.3 Místo (distribuce)**

Podle segmentů zákazníků je jasné, že společnost TOP servis spol. s r.o. využívá přímou i nepřímou distribuci svých výrobků.

K nepřímé distribuci využívá mezičlánek v podobě velkoobchodů s elektroinstalačním materiálem. V praxi se běžně vyskytuje situace, kdy si zákazník vybere konkrétní výrobky společnosti TOP servis spol. s r.o., ale nezakoupí je přímo u výrobce, nýbrž si je opatří přes velkoobchod. Zde totiž může kromě kabelových nosných systémů pořídit i ostatní potřebné výrobky z oblasti elektra. Důvod může být cena. Pokud nastane situace, že zákazník kromě kabelových žlabů objedná z velkoobchodu i značné množství jiných výrobků, dostane obvykle nějakou slevu. Z toho ve většině případů plyne, že konečná cena po slevě je menší, než kterou by zákazník zaplatil, kdyby si výrobky koupil samostatně u jednotlivých výrobců.

Prodej výrobků zajišťuje ve společnosti obchodní oddělení. Obchodní zástupci mají zákazníky rozděleny podle geografického hlediska. Jedna část zahrnuje Moravu a Slezsko. Oblast Čech je po otevření pobočky v pražských Hostivicích také rozdělena. Obchodní zástupci z pobočky mají na starosti zákazníky ze středních, severních a východních Čech. Zbylou část Čech zajišťuje svými obchodními službami obchodní zástupce z podniku. Rozdělení z geografického hlediska je zapříčiněno několika důvody, a to úsporou času a nákladů na dopravu.

Společnost TOP servis spol. s r.o. zajišťuje svým zákazníkům i dovoz výrobků vlastními nákladními automobily. Rozvoz výrobků má v podniku na starosti oddělení expedice. Podnik má zákazníky, kteří odebírají výrobky v pravidelných intervalech, proto lze naplánovat organizované rozvozy zboží.

#### **3.6.3.1 Propagace**

Podle zákaznických segmentů se společnost TOP servis řídí i v propagaci. Obchodní oddělení se pomocí tohoto nástroje snaží komunikovat se stávajícími i s budoucími zákazníky. TOP servis využívá v praxi několik druhů propagace.

- 1) Webové stránky – Společnost v minulém roce kompletně zrekonstruovala svoje webové stránky. Nová podoba je modernější a praktičtější. Zákazníci se zde dozvědí všechny potřebné informace o společnosti a o nabízených výrobcích. Informace o jednotlivých výrobcích jsou doplněny i obrázky a nákresy pro lepší názornost. Na stránkách jsou vystaveny aktuální ceníky výrobků, popřípadě i reference spokojených odběratelů. Potenciální zákazníci ocení zvláště přehledný seznam prodejců, kteří mají ve své nabídce kabelové žlaby od společnosti TOP servis, seřazený podle krajů.
  
- 2) Veletrhy – TOP servis spol. s r.o. se účastní několika elektrotechnických veletrhů, kde představuje lidem z oboru své výrobky. Na veletrzích si obchodní zástupci mapují konkurenci, která se veletrhů aktivně účastní. Společnost se pravidelně již 10 let účastní veletrhu AMPER. Jedná se o největší elektrotechnický veletrh v České republice a na Slovensku. Původně se veletrh pořádal v Praze, ale v roce 2011 jej organizátoři přemístili na Výstaviště v Brně. Tento krok organizátorů společnost uvítala, neboť jí tím pádem odpadly problémy a náklady s dopravou. Letošní 23. ročník navštívilo 44 500 návštěvníků (AMPER, 2015). Dále se podnik účastní Elektrotechnické výstavy v Hradci Králové. Společnost zajišťuje pro velkoobchody a jejich zákazníky soukromé prezentace, na kterých představuje své výrobky. Podnik TOP servis na těchto akcích zajišťuje i školení zákazníků o všech možných způsobech použití výrobků a jejich vzájemném nahrazování.
  
- 3) Reklama – Obchodní oddělení k větší propagaci a povědomí o značce používá různých reklamních a upomínkových předmětů s logem podniku. Reklamní předměty mají podobu např. psacích per, hrnků, zapalovačů, peněženek, diářů, kalendářů atd.

### 3.7 Finanční analýza poměrovými ukazateli

Podnik TOP servis zhodnotím podle poměrové finanční analýzy. K analýze využiji poměrové ukazatele:

- likvidity
- rentability
- aktivity
- zadluženosti

Analýzu provedu za období 2010 až 2014, přičemž informace získám z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Výsledky budu pro větší přehlednost uvádět do tabulek.

#### 3.7.1 Ukazatelé likvidity

Tabulka 3: Ukazatele likvidity za období 2010-2014

	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2010	2,93	2,49	1,35
2011	3,33	2,86	1,58
2012	4,05	3,31	2,09
2013	3,95	3,26	2,14
2014	5,40	4,69	3,26

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle výsledků je zřejmé, že podnik TOP servis nemá problémy s likviditou a je schopný dostát všem svým krátkodobým i dlouhodobým závazkům. Společnost má až příliš vysokou likviditu, z čehož nám plyne, že se vedení podniku zaměřuje spíše na konzervativní strategii.



### 3.7.2 Ukazatele rentability

Tabulka 4: Ukazatele rentability za období 2010-2014 (v procentech)

	Vlastního kapitálu	Tržeb	Aktiv
2010	11,77	11,31	11,34
2011	8,68	8,63	8,63
2012	5,22	5,94	3,34
2013	6,57	8,64	6,92
2014	0,42	0,46	0,79

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentability v roce 2014 jsou na velmi nízké úrovni. Vedení podniku investovalo velké finanční prostředky do modernizace výrobního zařízení, na obnovu vozového parku a vybudování nové pobočky, což zapříčinilo značně nízký výsledek hospodaření.

### 3.7.3 Ukazatele aktivity

Tabulka 5: Ukazatele aktiv za období 2010-2014 (dny)

	Doba obratu pohledávek	Doba obratu zásob
2010	66	26
2011	78	29
2012	64	39
2013	59	37
2014	54	28

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro podnik je pozitivní, že doba, za kterou zákazník zaplatí za výrobky, se postupně snižuje. V roce 2014 to bylo 54 dní a ve stejném roce trvalo 28 dní, než se zásoby proměnily zpátky na finanční prostředky. Společnost si dlouhodobě drží dobu obratu zásob okolo 30 dní. Je to způsobeno tím, že se jedná o výrobní podnik, který musí mít na skladě dostatek materiálu, aby nebyla ohrožena výroba. Největší a finančně nejnákladnější materiálová položka podniku je plech.

### 3.7.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti za období 2010-2014

	<b>Celková zadluženost (%)</b>	<b>Úrokové krytí</b>
2010	19,80	160,17
2011	21,25	34,34
2012	15,16	16,38
2013	13,71	76,85
2014	11,45	89,14

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty zadluženosti i úrokového krytí nám dokazují, že společnost si v tomto ohledu vede velmi dobře. Dokonce celková zadluženost podniku se poslední tři roky neustále snižuje. Vedení podniku TOP servis může být s těmito výsledky spokojeno.

## 3.8 SWOT analýza

Předchozí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podloží k vytvoření SWOT analýzy. Uvedeme si silné a slabé stránky podniku a identifikujeme možné příležitosti a hrozby, které se na trhu vyskytují.

### 3.8.1 Silné a slabé stránky podniku

Za jednu z nejsilnějších stránek podniku považují to, že se jedná o domácího výrobce, který se neustále snaží inovovat své výrobky. Vedení podniku si vždy zakládalo na tom, aby výrobky dosahovaly co nejvyšší kvality. Z toho důvodu podnik investuje nemalé finanční částky do nových výrobních linek a obnovování výrobního zařízení.

Další silnou stránkou je fakt, že podnik je držitelem řady certifikátů. Mezi ty nejvýznamnější patří certifikát podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, který úspěšně obhájí už od roku 2003. Dále je podnik vlastníkem hned pěti certifikátů, které uděluje

Elektrotechnický zkušební ústav. Za silnou stránkou podniku můžeme považovat i jeho organizovaný rozvoz výrobků zákazníkům.

Pomocí těchto silných stránek si podnik dokázal vybudovat pevnou zákaznickou základnu na domácím a Slovenském trhu. Jelikož si podnik drží již delší dobu stále stejný tržní podíl na trhu, dá se i toto považovat za jeho silnou stránku.

Na druhé straně má společnost i několik slabých stránek. Mezi ně patří například málo získaných zakázek ze zahraničních trhů, i když zakázek ze zahraničí má společnost větší množství než dříve. Tržby z těchto zakázek tvoří pouze 5-10 % celkových tržeb společnosti. Z toho důvodu by se mělo obchodní oddělení zaměřit na získávání zahraničního partnera, popřípadě velkoobchodu, kterému by se pravidelně dodávaly výrobky. Podnik by mohl více propagovat své výrobky na zahraničních veletrzích např. v Polsku, Maďarsku, Německu atd. Další slabou stránkou podniku je i velmi silné postavení zákazníků v tomto odvětví, neboť zákaznický segment je poměrně úzký. Správný chod podniku je docela silně svázán s majitelem většinového podílu. Tato osoba totiž v podniku zastává funkci jednatele společnosti i výkonného ředitele, a proto má na starosti spoustu důležitých úkolů, které umožňují správné fungování organizace.

### **3.8.2 Příležitosti a hrozby podniku**

Přestože podnik vyrábí všechny typy kabelových žlabů z kovu, mohl by svou výrobu rozšířit i o výrobu plastových kabelových žlabů. Tento krok by muselo ale vedení podniku řádně promyslet a propočítat, zda by se jim vyplatil, neboť by vyžadoval velké investice. Společnost totiž v současné době nevlastní žádnou výrobní technologii na tento druh kabelových žlabů. Nemá dokonce ani žádné zkušenosti se zpracováním plastů. Majitel společnosti spolu s výrobním oddělením plánují, že si podnik začne sám vyrábět síťovinu, které se používá na výrobu drátěných žlabů. Zavedení této výroby by znamenalo, že by podnik již nepotřeboval subdodávky tohoto materiálu a byl by soběstačný. Dokonce by mohl sám síťovinu prodávat na trhu. Další příležitostí by pro podnik mohl být fakt, že se postupně oživuje stavební průmysl, na který je podnik silně vázán. Obchodní oddělení by mohlo využít i poměrně vysokého kurzu eura vůči koruně a snažit se o větší vývoz výrobků do zahraničí. Vedení podniku

by se mělo zamyslet i nad možností využití dotačních programů, které jsou v dnešní době k dispozici. Podnik by získané dotace mohl využít na obměnu výrobního zařízení popřípadě na opravu administrační budovy.

Naopak velkou hrozbou pro podnik by bylo, kdyby se na trhu objevil nějaký revoluční výrobek, který by dokázal v plném rozsahu nahradit kabelové žlaby. I když posílení eura vůči koruně může pro podnik znamenat vyšší vývoz do zahraničí, musíme brát v úvahu, že to na podnik má i negativní vliv. Nepříjemností se pro vedení podniku může stát nová intervence na měnovém trhu, při které by koruna oslabila vůči euru. Jelikož podnik část materiálu platí v eurech, znamenalo by to zdražení materiálových položek, což by mělo pochopitelně za následek zdražení celého výrobku. TOP servis může čelit hrozbě i v podobě nově vzniklé konkurenční firmy. Velká hrozba může být špatná situace na trhu práce. V posledních letech je velký nedostatek pracovníků v technických oborech, a právě na těchto pracovnících je podnik závislý. Z toho důvodu bude muset podnik dbát na to, aby se mu dařilo technické pracovníky udržet ve firmě i za cenu vyšších nákladů na mzdy.

**Tabulka 7: SWOT analýza společnosti TOP servis spol. s r.o.**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitní výrobky</li> <li>- Vlastní rozvoz výrobků</li> <li>- Certifikace</li> <li>- Stejný tržní podíl na trhu</li> <li>- Věrní zákazníci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menší počet zahraničních zakázek</li> <li>- Neúčast na zahraničních veletrzích</li> <li>- Silné postavení zákazníků</li> <li>- Úzký segment zákazníků</li> <li>- Společnost stojí na jednom pracovníkovi</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření výrobní řady</li> <li>- Lepší vývoj stavebního průmyslu</li> <li>- Využití dotačního systému</li> <li>- Vývoz do zahraničí</li> <li>- Nahrazení subdodávek vlastní výrobou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nový substitut</li> <li>- Drahý materiál</li> <li>- Nedostatek pracovníků v technických oborech</li> <li>- Vysoká mzda technických pracovníků</li> <li>- Vznik nové konkurence</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.8.3 Fáze hodnocení**

Nyní provedeme hodnocení váhy důležitosti jednotlivých částí SWOT analýzy podle Bažanta (2010). Pro dosažení správných výsledků musíme porovnat důležitost všech znaků navzájem. Pro porovnávání znaků jsem si určil toto hodnocení:

1 – znak je důležitější než srovnávaný znak

0,5 – váha znaků je stejná

0- znak je méně důležitý než srovnávaný znak

### 3.8.3.1 Analýza příležitostí

Tabulka 8: Matice příležitostí podniku

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lepší vývoj stavebního průmyslu</li><li>• Využití dotačního systému</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vývoz do zahraničí</li></ul>
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nahrazení subdodávek vlastní výrobou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšíření výrobní řady</li></ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 9: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých příležitostí**

Znaky/ porovnané	Rozšíření výrobní řady	Lepší vývoj stavebního průmyslu	Využití dotačního systému	Vývoz do zahraničí	Nahrazení subdodávek vlastní výrobou	Součet	Váha [%]
Rozšíření výrobní řady	<b>X</b>	0	0	0,5	0,5	1	<b>10</b>
Lepší vývoj stavebního průmyslu	1	<b>X</b>	1	1	1	4	<b>40</b>
Využití dotačního systému	1	0	<b>X</b>	0,5	1	2,5	<b>25</b>
Vývoz do zahraničí	0,5	0	0,5	<b>X</b>	0,5	1,5	<b>15</b>
Nahrazení subdodávek vlastní výrobou	0,5	0	0	0,5	<b>X</b>	1	<b>10</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.8.3.2 Analýza hrozeb

**Tabulka 10: Matice hrozeb podniku**

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatek pracovníků v technických oborech</li> <li>Vznik nové konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nový substitut</li> <li>Drahý materiál</li> </ul>
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoká mzda technických pracovníků</li> </ul>	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 11: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých hrozeb**

Znaky/ porovnané	Nový substitut	Drahý materiál	Nedostatek pracovníků v tech. oborech	Vysoká mzda tech. pracovníků	Vznik nové konkurence	Součet	Váha [%]
Nový substitut	<b>X</b>	0,5	0,5	1	0,5	2,5	<b>25</b>
Drahý materiál	0,5	<b>X</b>	0,5	0,5	0	1,5	<b>15</b>
Nedostatek pracovníků v tech. oborech	0,5	0,5	<b>X</b>	1	0	2	<b>20</b>
Vysoká mzda tech. pracovníků	0	0,5	0	<b>X</b>	0	0,5	<b>5</b>
Vznik nové konkurence	0,5	1	1	1	<b>X</b>	3,5	<b>35</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.8.3.3 Analýza silných stránek

**Tabulka 12: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých silných stránek**

Znaky/ porovnané	Kvalitní výrobky	Vlastní rozvoz výrobků	Certifikace	Stejný tržní podíl na trhu	Věrní zákazníci	Součet	Váha [%]
Kvalitní výrobky	<b>X</b>	1	0,5	0,5	0,5	2,5	<b>25</b>
Vlastní rozvoz výrobků	0	<b>X</b>	0,5	0	0	0,5	<b>5</b>
Certifikace	0,5	0,5	<b>X</b>	0	0	1	<b>10</b>
Stejný tržní podíl na trhu	0,5	1	1	<b>X</b>	0,5	3	<b>30</b>
Věrní zákazníci	0,5	1	1	0,5	<b>X</b>	3	<b>30</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.8.3.4 Analýza slabých stránek

Tabulka 13: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých slabých stránek

Znaky/ porovnané	Menší počet zahranič.zakázek	Neúčast na zahranič. veletrzích	Silné postavení zákazníků	Úzký segment zákazníků	Společnost stojí na jednom pracovníku	Součet	Váha [%]
Menší počet zahranič.zakázek	<b>X</b>	0,5	0	0,5	0	1	<b>10</b>
Neúčast na zahranič. veletrzích	0,5	<b>X</b>	0	0	0	0,5	<b>5</b>
Silné postavení zákazníků	1	1	<b>X</b>	0,5	1	3,5	<b>35</b>
Úzký segment zákazníků	0,5	1	0,5	<b>X</b>	0,5	2,5	<b>25</b>
Společnost stojí na jednom pracovníku	1	1	0	0,5	<b>X</b>	2,5	<b>25</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.8.3.5 Hodnocení síly vzájemných vztahů

V této části jsem zvolil odlišné hodnocení a to na stupnici od -5 po 5, přičemž

1 – znamená žádný vztah

5 - silný (důležitý) vztah

Bereme ohled i na znaménka. Kladné znaménko značí pozitivní vztah a záporné znaménko znamená negativní vztah.

**Tabulka 14: Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí**

		Silné stránky					
		Kvalitní výrobky	Vlastní rozvoz výrobků	Certifikace	Stejný tržní podíl na trhu	Věrní zákazníci	Součet
Příležitosti	Rozšíření výrokové řady	5	1	4	5	4	19
	Lepší vývoj stavebního průmyslu	3	2	1	5	2	13
	Využití dotačních systémů	3	1	1	1	1	7
	Vývoz do zahraničí	5	4	5	5	2	21
	Nahrazení subdodávek vlastní výrobou	5	1	3	1	1	11
							<b>71</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 15: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb (S-T)**

		Silné stránky					
		Kvalitní výrobky	Vlastní rozvoz výrobků	Certifikace	Stejný tržní podíl na trhu	Věrní zákazníci	Součet
Hrozby	Nový substitut	3	1	2	-5	-3	-2
	Drahý materiál	-5	1	1	-2	-2	-7
	Nedostatek pracovníků v technických oborech	-5	1	1	1	1	-1
	Vysoká mzda technických pracovníků	-3	1	1	1	1	1
	Vznik nové konkurence	1	1	1	-5	-3	-5
							<b>-14</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 16: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí (W-O)**

		Slabé stránky					
		Menší počet zahranič. zakázek	Neúčast na zahranič. veletrzích	Silné postavení zákazníků	Úzký segment zákazníků	Společnost stojí na jednom pracovníku	Součet
<b>Příležitosti</b>	Rozšíření výrobní řady	-3	-4	2	2	1	-2
	Růst stavebního průmyslu	-2	-3	2	1	2	0
	Využití dotačních systémů	1	-2	1	1	2	3
	Vývoz do zahraničí	4	3	2	4	1	14
	Nahrazení subdodávek vlastní výrobou	1	1	1	1	1	5
							<b>20</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka 17: Vzájemné působení slabých stránek a hrozeb (W-T)**

		Slabé stránky					
		Menší počet zahranič. zakázek	Neúčast na zahranič. veletrzích	Silné postavení zákazníků	Úzký segment zákazníků	Společnost stojí na jednom pracovníku	Součet
<b>Hrozby</b>	Nový substitut	-3	-2	4	2	1	0
	Drahý materiál	-5	1	-3	-2	1	-8
	Nedostatek pracovníků v technických oborech	1	1	1	1	-3	1
	Vysoká mzda technických pracovníků	1	1	1	1	-2	2
	Vznik nové konkurence	-5	-3	-3	-2	1	-12
							<b>-17</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.8.3.6 Navržení strategie podle SWOT analýzy

Tabulka 18: Výsledky vzájemného působení

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<b>71</b>	<b>20</b>
Hrozby	<b>-14</b>	<b>-17</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle předchozí tabulky je zřejmé, že by se podnik měl v budoucnu zaměřit na strategii S-O. Z ní plyne, že by měl za pomoci svých silných stránek využít příležitostí, které se na trhu naskytanou. Např. pomocí kvalitní výroby a vlastního rozvozu výrobků se pokusit získat nové zákazníky, kteří se budou na trhu objevovat díky rostoucímu stavebnímu průmyslu.

## **4 Návrh vlastního řešení**

V následující části se pokusím navrhnout marketingovou strategii pro společnost TOP servis, přičemž využiji obsahový marketing.

### **4.1 Obsahový marketing**

Obsahový marketing v současnosti využívá velké množství firem po celém světě. Pomocí vytváření a následného publikování kvalitního a pro zákazníka zajímavého obsahu podnik nezíská pouze nové zákazníky, ale získá i potřebnou odezvu. Z toho vyplývá, že nejdůležitější pro obsahový marketing je především správně zvolený obsah a jeho šíření.

Jelikož používání internetu je v dnešní době zcela normální a běžný jev, je poměrně jednoduché šířit svůj obsah právě touto cestou. Na internetu existuje i možnost publikovat obsah za nízké poplatky či dokonce úplně zdarma. Navíc si lidé dovedou pomocí internetu najít potřebné informace za poměrně krátký čas.

Obsahovým marketingem se společnost nesnaží pouze prodat své výrobky, ale rozšířit povědomí o své značce a seznámit zákazníky s problémy a novými trendy v dané oblasti. Právě na tyto informace zákazníci kladně reagují, neboť jim už nestačí pouze v reklamě oznámit, ať si koupí uvedený výrobek, protože je nejlepší. Potřebují znát různé způsoby řešení a informace o daném výrobku či podniku, který jej vyrábí.

Z těchto důvodů si myslím, že je správný krok pro společnost TOP servis zavedení obsahového marketingu do své praxe.

### **4.2 Postup vytvoření obsahového marketingu**

Pokud vedení podniku TOP servis chce, aby obsahový marketing fungoval v jejich prospěch, musí ho nejprve řádně naplánovat. Žádná věc nejde totiž realizovat, pokud si nejprve nestanovíme požadovaný cíl a metody vedoucí k jeho dosažení.

Na začátku si vedení společnosti TOP servis vytyčí cíle, kterých chce dosáhnout. Nesmí však zapomínat, že tyto cíle by měly být zaměřeny na zákazníka a hlavně být měřitelné a specifické. Dále si podnik určí, pro koho bude obsah vůbec vytvářet a na koho bude cílit. To znamená, že si podnik popíše konkrétní osobu – personu. Následně se stanoví, jaká by měla být odezva na obsah. V neposlední řadě si podnik zvolí nástroje pro obsahový marketing. Nástroje se volí především podle zadaných cílů, zákazníků, či výše zvoleného rozpočtu. Nástrojů je široká škála od blogů, článků, případových studií, až po videa atd.

### **4.3 Realizace obsahového marketingu**

Nyní si podrobně popíšeme jednotlivé kroky, jak bude společnost TOP servis postupovat při zavádění obsahového marketingu do praxe.

#### **4.3.1 Cíle**

Cíle, kterých by mělo být pomocí obsahového marketingu dosaženo, jsou následující:

- zvýšení ročních tržeb společnosti TOP servis o 4 %,
- posílení povědomí a dobrého jména podniku,
- upevnění pozice na trhu,
- získání nového zákazníka z řad velkoobchodů,

Všech výše uvedených cílů by měl podnik TOP servis dosáhnout během jednoho roku od zavedení obsahového marketingu.

#### **4.3.2 Vytvoření cílových skupin (person)**

Pomocí tzv. person se popisují cílové skupiny. Jsou to modeloví zástupci potenciálních zákazníků, ke kterým by měl směřovat obsah. Osoby nacházející se v cílových skupinách popisují na jedné straně podle socioekonomických charakteristik, a na druhé

straně i podle toho, jaký pracovní problém řeší, jaké komunikační kanály sledují, či jaké mají zájmy atd. Pokud podnik získá všechny tyto informace o personách, je pro něj daleko snazší vytvořit zajímavý obsah a zvolit správnou komunikaci.

Pro společnost TOP servis spol. s r.o. jsem zvolil tyto osoby:

### **1) Projektový manažer Miroslav**

**Pozice:** projektový manažer střední elektromontážní firmy.

**Věk:** 28 – 50 let.

**Vzdělání:** SŠ, VŠ.

**Úroveň znalostí a dovedností:** odborné znalosti z oboru elektro, základní manažerské znalosti a dovednosti nutné pro plánování a realizaci zakázek, základní komunikační a vyjednávací dovednosti pro jednání s klienty.

**Jaké problémy řeší v práci:** Je zodpovědný za správné naplánování a realizaci zakázky. Jedná s klientem, zajišťuje zdroje (pracovníky, materiál, logistiku) nutné pro realizaci zakázky, komunikuje s třetími stranami (projektant, dodavatelé, úřady). V zájmu firmy usiluje o co nejrychlejší realizaci zakázek v domluvené kvalitě.

**Role v nákupním procesu:** Vybírá dodavatele materiálu a prací. Jedná buď zcela samostatně, nebo předkládá návrhy vedení firmy.

**Faktory rozhodování, které bere do úvahy:** Záleží mu na kvalitě materiálu, je ovšem také citlivý na cenu. Důležitá je pro něj dobrá zkušenost a případné reference.

**S jakým budgetem operuje:** Desítky tisíc korun a více, rozsah je dán velikostí zakázky.

**Kde získává pracovní informace:** Odborné časopisy (tištěné i v elektronické podobě), internet, dodavatelé, osobní kontakty, reference a doporučení.

**Typy informací, které je ochoten sdílet:** Pracovní (přínosné, korespondující s jeho cíli, snadno přenositelné) se svými kolegy a podřízenými pracovníky, informace týkající se možností zlepšení efektivity firmy.

**Kde získává nepracovní informace:** Zpravodajství na internetu, odborné zájmové magazíny (tištěné i elektronické), osobně od známých.

**Jakým kanálem je nejlépe dosažitelný:** Internet (email), hledá informace většinou sám, nebo je získává již roztříděné a filtrované od svých podřízených.

**Cíle:** Chce, aby vše šlo tak, jak si to naplánoval nebo lépe, snaží se dosáhnout co nejvyššího zisku podniku (v rámci tohoto cíle se snaží o co nejmenší náklady při garantování kvality).

**Cíle osobně-pracovní:** Dosahovat trvale dobrých výsledků, zvyšovat kvalitu výsledků firmy, být dobrým nadřízeným pro zaměstnance s cílem neustále přispívat ke zlepšení pracovní morálky a odbornosti zaměstnanců.

**Životní styl:** Tráví v práci hodně času, volnočasové aktivity (sport, trávení času s přáteli a rodinou).

## **2) Projektant Karel**

**Pozice:** projektant elektro menší projektantské firmy.

**Věk:** 25 – 55 let.

**Vzdělání:** VŠ

**Úroveň znalostí a dovedností:** odborné znalosti z oboru elektro, základní komunikační a vyjednávací dovednosti pro jednání s klienty.

**Jaké problémy řeší v práci:** Je zodpovědný za správný návrh řešení elektroinstalace v souladu s potřebami zákazníka a technickými předpisy. Jedná buď přímo s klientem, nebo jeho zástupcem. Plánuje si práci. V zájmu firmy i sebe usiluje o co nejrychlejší realizaci zakázek v domluvené kvalitě.

**Role v nákupním procesu:** Vybírá technologické a materiálové řešení do projektu. Jedná samostatně.

**Faktory rozhodování, které bere do úvahy:** Záleží mu na souladu s technickými předpisy. Důležitá je pro něj dobrá zkušenost s technologiemi v praxi a případné reference.

**S jakým budgetem operuje:** Rozsah je dán velikostí zakázky.

**Kde získává pracovní informace:** Odborné časopisy (v tištěné i v elektronické podobě), internet, kolegové, osobní kontakty, reference a doporučení.

**Typy informací, které je ochoten sdílet:** Pracovní (přínosné, korespondující s jeho cíli, snadno přenositelné) se svými kolegy.



**Kde získává nepracovní informace:** Zpravodajství na internetu, odborné zájmové magazíny (tištěné i elektronické), osobně od známých.

**Jakým kanálem je nejlépe dosažitelný:** internet (email), telefon.

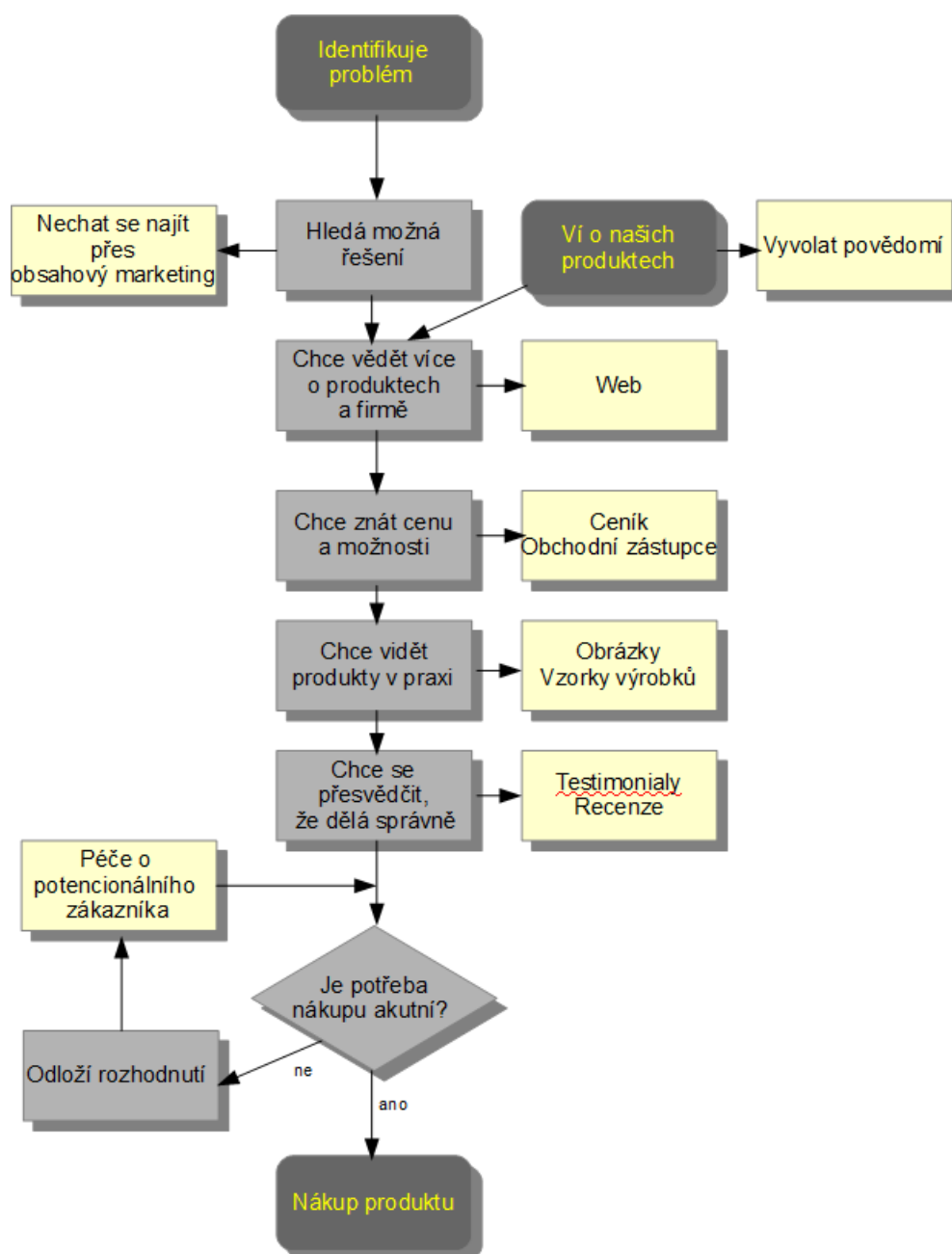
**Cíle:** Chce, aby vše šlo tak, jak si to naplánoval.

**Cíle osobně-pracovní:** Dosahovat trvale dobrých výsledků, zvyšovat kvalitu výsledků firmy.

**Životní styl:** Tráví v práci přiměřené množství času, volno tráví s rodinou popřípadě nějakým koníčkem (chalupaření).

#### **4.3.3 Rozhodovací proces**

Každý potenciální zákazník prochází určitým rozhodovacím procesem, než se pro nabídku firmy rozhodne či nikoliv. Rozhodovací proces se skládá z několika postupných kroků, kterými typický zákazník obvykle prochází. V jednotlivých fázích procesu potřebuje určité informace, vstupy, aby se mohl v rozhodování posunout dále. Pro správné vytvoření strategie obsahového marketingu je proto důležitý dobře zpracovaný popis rozhodovacího procesu zákazníka.



Obrázek 9: Schematické znázornění rozhodovacího procesu zákazníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.3.4 Fáze nákupního cyklu a odpovídající obsah

Po sestavení rozhodovacího procesu jej můžeme rozdělit na jednotlivé fáze. Fáze nákupního cyklu jsou velmi důležité, neboť v každé z nich zákazník očekává

od prodejce jiné informace a reakce. Například na začátku procesu zákazník ocení spíše volnost a možnost se nejprve pořádně zorientovat ve všech nabídkách. Naopak na konci procesu, kdy je zákazník již rozhodnutý o koupi, je potřeba osobní účast obchodního prodejce, aby mu pomohl se všemi finálními detaily pro urychlení průběhu nákupu ke spokojenosti obou stran. Podstatné je si uvědomit, že téměř žádný zákazník nekoupí výrobek hned, jak se k němu dostane první obsah pojednávající o výrobcích. Proto je nezbytné získat od potenciálního zákazníka kontakt, aby s ním mohlo obchodní oddělení v budoucnu dále spolupracovat a udělat z něj věrného a platicího zákazníka.

Zákazník musí při nákupu kabelových žlabů u společnosti TOP servis projít těmito fázemi:

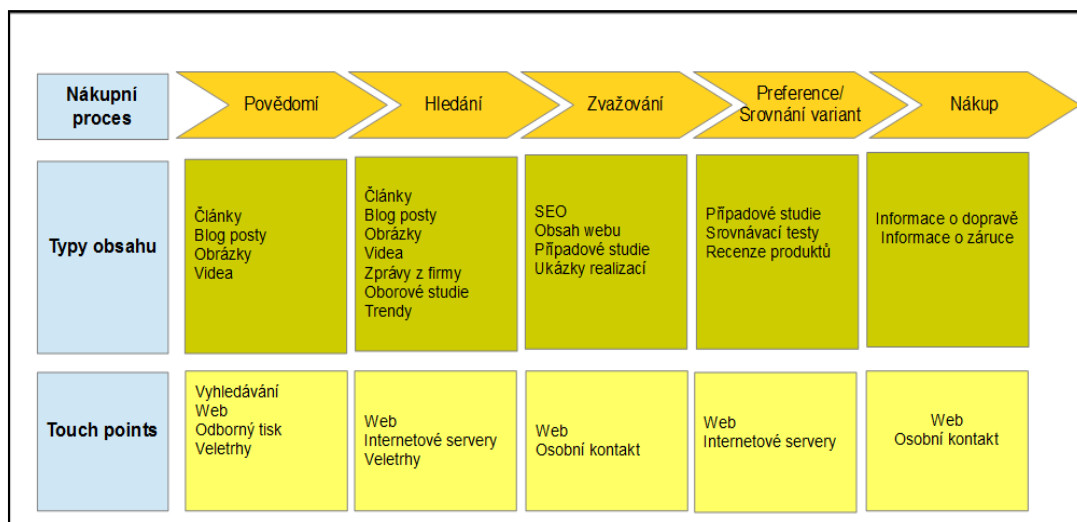
- povědomí
- hledání
- zvažování
- preference / srovnávání variant
- nákup

Fáze se od sebe navzájem liší v tom, že v každé má potenciální zákazník jiné očekávání a cíle. Proto je nezbytné pro jednotlivé fáze zvolit vyhovující obsah nejen po stránce obsahové, ale i po stránce formální. Musíme přesně vědět, jaké podklady potřebuje zákazník k tomu, aby se v nákupním cyklu posunul blíže k realizaci nákupu.

1) Povědomí -Potenciální zákazník narazí na informace o společnosti

TOP servis. Například uvidí reklamní banner, článek, firemní auto atd. V té době ovšem ještě žádné kabelové žlaby nepotřebuje, nic nechce od společnosti kupovat. Nicméně se mu může vytvořit spojení firma (značka) – produkt.

- 2) Hledání – Potenciální zákazník začne vyhledávat informace. Během hledání na internetu ho může zaujmout název firmy TOP servis, který již někde viděl. V této fázi si potřebuje zákazník zpestřit svoji představu o nabídce, cenách, dodavateli atd.
- 3) Zvažování – Potenciální zákazník si dále upřesňuje představu, který typ kabelového žlabu zvolit a z jakého důvodu. Vyhledává si další informace např. v podobě případové studie zákazníků, kteří řešili stejný problém, atd. Důležitá je i možnost kontaktování obchodního oddělení podniku TOP servis, neboť zde se zákazník dozví potřebné informace přímo.
- 4) Preference/ Srovnání variant – Zákazník ví, že dodavatelů je víc, a proto hledá pro sebe nejlepší řešení. Společnost TOP servis by měla přesně vymezit v obsahu využitelnost a jedinečnost svých kabelových žlabů. Využít by k tomu měla různých případových studií, referencí od spokojených zákazníků, odborné recenze výrobků, srovnávací testy atd.
- 5) Nákup – Obchodní oddělení zvolí takový obsah, který pomůže zákazníkovi s rozhodnutím o koupi. Měly by být zmíněny všechny výhody, které s koupí výrobku zákazník získá. Budou mu poskytnuty servisní služby, doprava výrobků, atd.



**Obrázek 10: Typy obsahů a touchpoints pro jednotlivé fáze nákupního cyklu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.4 Stanovení forem obsahu (Channel Plan)

Po vytvoření popisu nákupního cyklu si podnik stanoví formy obsahu. Je podstatné, aby zvolil správné nástroje a kanály, které využije při tvorbě a publikaci obsahu. Neméně důležitý je správně zvolený obsah.

Každá skupina zákazníků bude preferovat jiný obsah, podle toho, co ji zajímá. Velkoobchody se zajímají a nejnovější trendy a novinky v oboru, aby mohly co nejlépe poradit vlastním zákazníkům. Na druhé straně montážní firmy se zajímají i o funkčnost výrobků a jejich montáž.

Vedení podniku by mělo dohlížet na správnost obsahu a jeho široké zaměření. Dále by podnik měl publikovat odborné články, kde budou popsány specifické vlastnosti jednotlivých kabelových žlabů nebo možnosti umístění a zajištění kabelů. Zajímavé pro zákazníky jsou i články o tom, že podnik TOP servis je český výrobce, který klade velký důraz na kvalitu a včasné vyřízení objednávek. Součástí takových článků mohou být i fotografie nových výrobních linek pro ukázkou kvalitní výroby. Tyto informace jsou vhodné převážně pro zákazníky ve fázi zvažování nákupu výrobků společnosti TOP servis.

Není na škodu uvést i několik případových studií, o již provedených zakázkách, případně vystavit reference od spokojených zákazníků. Takovým způsobem společnost ujistí zákazníka, že rozhodnutí se pro společnost TOP servis byl správný krok. Dále by se společnost měla zaměřit na seznamování zákazníků s novými trendy v oboru a novými výrobky. Zákazník musí totiž vidět, že vedení podniku se intenzivně zabývá vývojem nových výrobků.

Pro zpestření obsahu je dobré využít i rozhovory se zaměstnanci z různých oddělení podniku. Zaměstnanec z obchodního oddělení má jiné zkušenosti a pohled na podnik než pracovník z výroby. Tento druh obsahu přiblíží potenciálnímu zákazníkovi podnik TOP servis a zvýší u něj povědomí o firmě.

Jelikož jsou kabelové žlaby určeny pouze pro specifické segmenty zákazníků, je jasné že nemá cenu obsah propagovat v běžných časopisech, novinách atd. Společnost TOP servis své články a případové studie publikuje v odborných časopisech, popřípadě webových stránkách (odbornecasopisy.cz, elektroprumysl.cz, konstrukce.cz, proprojektanty.cz, azcasopis.cz, etm.cz atd.). Zmíněné publikace jsou zaměřeny na elektro, bezpečnostní prvky ve stavebnictví, strojírenství a podobné obory.

Další kanály, které připadají v úvahu, jsou servery YouTube.com. Pomocí těchto kanálů společnost bude uvádět do světa svá instruktážní a naučná videa. Video jsou zaměřena na praktické rady, ukazují správnou a rychlou montáž kabelových žlabů. Ze zaměření videí vyplývá, že jsou určeny převážně pro elektromontážní firmy.

Podnik by mohl využít i infografiky pro srovnání vlastních výrobků. Podnik TOP servis se zabývá výrobou plechových i drátěných kabelových žlabů. Za pomoci infografiky by seznámil zákazníky, kteří ještě nejsou rozhodnutí pro typ kabelového žlabu, s výhodami a nevýhodami obou variant.

Pro větší přehled společnost TOP servis seřadí všechny svůj obsah na webové stránky. K tomuto účelu by bylo nejlepší si založit vlastní blog, ve kterém si budou schopni stávající či potenciální zákazníci vyhledat všechny obsah publikovaný podnikem TOP servis. Jednotlivé obsahy budou rozděleny do určitých kategorií, jako jsou – případové studie, rady pro snadnou montáž, novinky ze světa kabelových žlabů, společnost z pohledu zaměstnanců a aktuality. Pro ukázkou je v příloze uveden článek, který

pojednává o použití unikátního žárového zinkování kabelových žlabů společností TOP servis při rekonstrukci vlakového nádraží v Olomouci.

**Tabulka 19: Navrhovaný Channel Plan pro společnost TOP servis spol. s r.o.**

<b>Forma</b>	<b>Téma</b>	<b>Cílová skupina</b>	<b>Kanál</b>	<b>Požadovaná akce</b>
video	Tipy pro rychlou montáž kabelů	elektromontážní firmy	web, YouTube	sdílení, počet zhlédnutí
Infografika	Srovnání výhod a nevýhod plechových a drátěných žlabů	odborná veřejnost	web	počet stáhnutí souboru
článek	Novinka - Plechové kabelové žlaby EKZS	odborná veřejnost	Odborný časopis, web	počet přečtení
článek pro blog	Návody použití jednotlivých výrobků	elektromontážní firmy	web	sdílení, počet přečtení
článek + video	Srovnání doby trvání výstavby trasy z různých kabelových žlabů	elektromontážní firmy	web, odborný časopis	sdílení, počet zhlédnutí
aplikace	Kalkulačka tras	odborná veřejnost	web	počet objednávek
rozhovor	Rozhovor s majitelem podniku o začátcích podniku a jeho motivaci	široká veřejnost	web	sdílení, počet přečtení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **4.4.1 Postup při tvorbě obsahu**

V předchozí části byly uvedeny typy obsahů a jejich publikace. Nyní je třeba charakterizovat kroky vedoucí od návrhu obsahu až k měření jeho užitku. Pro společnost TOP servis je nejvhodnější postup rozdělený do šesti kroků.

- 1) Návrhy na obsah - Návrhy na obsah nemusí poskytovat pouze zaměstnanci, jež mají v popisu práce se starat o marketing, ale i ostatní zaměstnanci. Ve vytváření návrhů by měli být společnosti TOP servis nápomocni i její obchodní partneři, kteří si určí, jaký obsah je pro ně nebo jejich zákazníky zajímavý a společnost by jej měla zpracovat. Sám podnik by si měl vytvořit průzkum mezi zákazníky, na jehož základě se dozví, o jaký obsah je momentálně poptávka. Podnik by se měl inspirovat i u konkurence. Neměl by ji úplně kopírovat, jen si vybrat pouze vhodné a užitečné věci a pokusit se získané informace lépe zpracovat a využít ve svůj prospěch.
  
- 2) Vytváření obsahu – V tomto kroku se přistupuje k vytvoření obsahu. Poněvadž podnik nedisponuje vlastním marketingovým oddělením, je pro ně výhodné si na tuto činnost najmout zkušenou marketingovou agenturu. Tento krok doporučuji z toho důvodu, že marketing má ve společnosti na starosti obchodní oddělení, a kdyby se měli obchodní zástupci věnovat i tvoření veškerého obsahu, nezbylo by jim mnoho času na osobní kontakt se zákazníky. Tato skutečnost by v důsledku znamenala pro společnost větší ztráty než zisky. Navíc marketingové agentury disponují daleko většími zkušenostmi s vytvářením obsahového marketingu, než mají zaměstnanci podniku. Samozřejmě se obchodní oddělení musí zapojit do vytváření obsahu, jelikož poskytuje agentuře všechny potřebné informace o podniku, výrobcích, výrobním procesu atd. Bez těchto informací by totiž ani nejschopnější marketér nedokázal zpracovat vyhovující a kvalitní obsah. Zbylé podklady pro vytváření obsahu si zajistí agentura sama podle potřeb. Podstatné je i vytvoření publikačního kalendáře na delší období. Tím se potom bude marketingová strategie řídit. Na kalendáři se musí shodnout všechny zúčastněné strany, v jiném případě nemá žádný smysl.
  
- 3) Kontrola obsahu – Kontrola je nesmírně důležitá pro konečnou podobu obsahu. Provádí se v několika krocích. Část kontroly provádí samotná marketingová agentura, která má vytváření obsahu na starosti. Zabývá se především jazykovou korekturou, testuje správné zobrazení obsahu, zda je zvolen



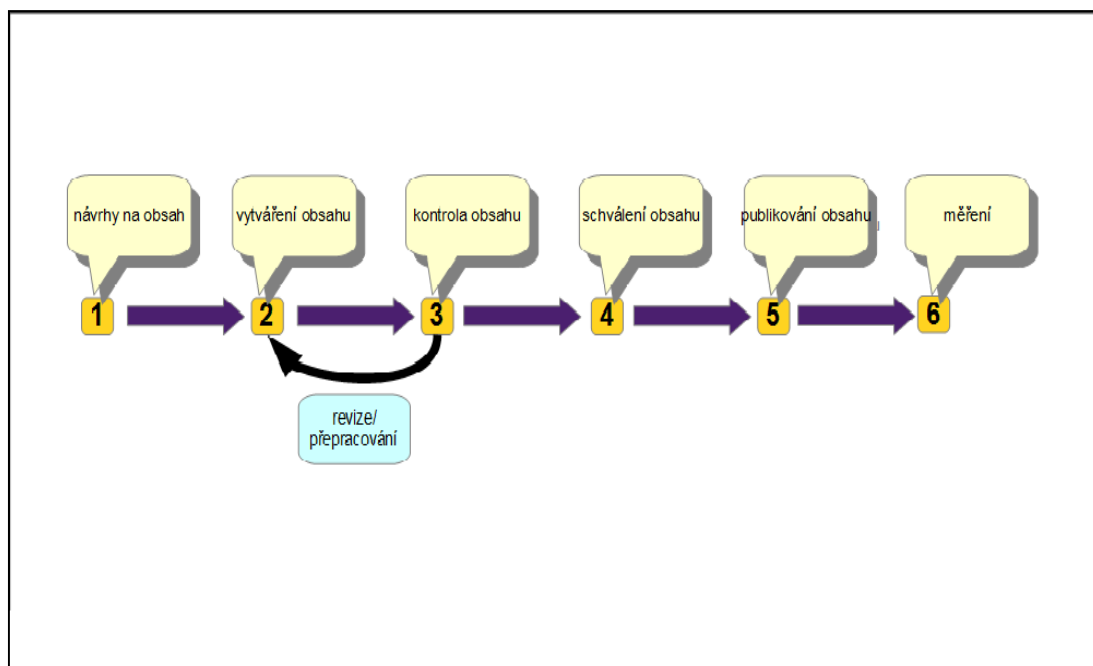
správný tón komunikace atd. Nezbytná je i účast obchodního ředitele společnosti TOP servis při kontrole, neboť dohlíží především na správnost věcné stránky obsahu. Pokud jsou zjištěny nesrovnalosti v obsahu je zapotřebí jej vrátit k přepracování. Po provedených úpravách obsah znovu projde pečlivě všemi druhy kontrol. Tato fáze je nesmírně důležitá, neboť má velký vliv na to, zda bude obsah publikován či nikoliv.

4) Schválení - Pokud obsah projde kontrolami a je označen za bezchybný, posouvá se dále ke schválení. Ve schvalovacím procesu rozhoduje pouze samotný podnik. Velkou váhu má slovo obchodního ředitele, který má vedení celé marketingové strategie v popisu práce. Ve zvláštních případech má pravomoc do procesu schvalování zasáhnout i jednatel společnosti a případně změnit rozhodnutí obchodního ředitele. Nepředpokládám ale častý výskyt této situace.

5) Publikace obsahu – Po schválení se přechází ke zveřejnění a šíření obsahu.

Společnost ve spolupráci s marketingovou agenturou vybírá nejvhodnější způsob publikace. Volí se mezi různými formami např. elektronickou či tištěnou formou, který server bude ke zveřejnění článku či videa nejvhodnější atd. Podnik i marketér si publikované obsahy archivují pro případnou potřebu v budoucnu (vytváření seriálových článků).

6) Měření – Tento závěrečný krok provádí především marketér. Po zveřejnění obsahu se měří pomocí různých metrik (stažení, sdílení, návštěvnosti webu, zhlédnutí, počtu komentářů) jak obsah působí na lidi a zda právě tento druh obsahu je zajímavý a žádaný mezi cílovými skupinami. Výsledky měření se předávají obchodnímu oddělení společnosti, které si dále vyhodnocuje, jaký vliv má obsahový marketing na tržby podniku. Informace se dostanou i k jednateli společnosti.



**Obrázek 11: Schéma při postupu realizace obsahu v podniku TOP servis spol. s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.5 Buying cycle

V následující části si předchozí informace shrneme a ukážeme souvislosti mezi zákaznickým segmentem a fází nákupního cyklu, ve které se daný zákazník nachází. Na základě těchto skutečností k nim přiřadíme odpovídající obsah a sdělení. Pro přehlednost informací vytvoříme několik tabulek.

Tabulka 20: 1. část Buying cycle

Nositel problému			
	Získání povědomí	Vzdělání	
		Forma	Obsah
Miroslav (projektový manažer)	PPC, ostatní reklama	článek	problematika kabelových žlabů, novinky, trendy, nové technologie
		infografika	srovnání různých typů kabelových žlabů
Karel (projektant)	PPC, ostatní reklama	článek	problematika kabelových žlabů, novinky, trendy, nové technologie
		fotogalerie	produkty v praxi

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 21: 2. část Buying cycle

Zájemce o řešení				
	Hledání informací o dodavateli		Hledání možností pro specifický problém	
	Forma	Obsah	Forma	Obsah
Miroslav (projektový manažer)	web	motivační obsah	blog	možnost provedení výrobku, ukázky z praxe
			video	ukázka způsobu montáže výrobků
Karel (projektant)	web	motivační obsah, reference	blog	možnost provedení výrobku, srovnání alternativ
			video	test na odolnost výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 22: 3. část Buying cycle

	Potencionální zákazník					
	Žádost o informace		Nákupní rozhodování		Hledání alternativních nabídek	
	Forma	Obsah	Forma	Obsah	Forma	Obsah
<b>Miroslav (projektový manažer )</b>	individuální kontakt	informace o produktech a službách TOP servis spol. s r.o.	případové studie	ukázka realizace podobných zakázek	web	recenze zákazníků
	video	představení jednotlivých typů kabelových žlabů	web	informace o záruce, dopravě		
<b>Karel (projektant)</b>	individuální kontakt	informace o produktech a službách TOP servis spol. s r.o.	případové studie	ukázka realizace podobných zakázek	web	recenze zákazníků
	video	jednotlivé typy kabelových žlabů, testy nosnosti a bezpečnosti				

(Zdroj:Vlastní zpracování)

## 4.6 Náklady na obsahový marketing

S obsahovým marketingem jsou spojeny i případné náklady, zejména s tvorbou a propagací obsahu. Jak jsem již dříve uvedl, pro společnost TOP servis, by bylo nejvýhodnější pro vytváření obsahu využít znalostí odborné marketingové agentury.

Náklady na propagaci jednotlivých obsahů se různí podle toho, kde je chceme publikovat a v jakém rozsahu. Některé publikační kanály jsou zadarmo jako je např. sdílení videa na [www.youtube.com](http://www.youtube.com), popřípadě propagace obsahu na podnikovém

blogu. Pro přehled uvádím cenové nabídky několika míst, kde již podnik TOP servis publikoval, nebo by v budoucnu mohl publikovat svůj obsah.

**Tabulka 23: Možnosti publikace obsahu a cenové nabídky**

<b>Periodikum</b>	<b>Název</b>	<b>Zaměření</b>	<b>Způsob publikace</b>	<b>Cena v Kč</b>
Časopis a odborný server	www.odbornecasopisy.cz	Elektrotechnika od A-Z	Technický informace o výrobku (1600znaků + foto)	4 000
Časopis a odborný server	www.elektroprumysl.cz	Průmysl, elektro, elektrotechnika	Odborné a PR články (dle rozsahu)	3 000-7000
Časopis a odborný server	www.proprojektanty.cz	Elektroinstalace, projekty	Článek na web	2 500
			Článek v časopise (jedna strana)	10 000
Časopis a odborný server	www.konstrukce.cz	Stavebnictví, strojírenství, projekty, realizace	Článek na web	2 000
			Článek v časopise (dle rozsahu)	9 000 – 35 000
Časopis a odborný server	www.azcasopis.cz	Elektro od A - Z	Komerční text (dle rozsahu)	30 000 – 55 000
Časopis a online magazín	www.etm.cz	Elektrotechnika, automatizace, přístroje, projektanti	PR a technický článek na web	2 500
			PR a technický článek v časopise (jedna strana)	15 000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další náklady podnik vynaloží na placení služeb marketingové agentury. Vedení podniku bude marketérům platit měsíčně paušální částku, která pokryje náklady na vytváření jednotlivých článků. Dodatečně bude platit např. focení výrobního zařízení, natáčení videí atd.

#### **4.7 Výhody a nevýhody spojené s realizací obsahového marketingu**

Pokud společnost zavede ve své marketingové strategii obsahový marketing, bude to mít pro ni značné výhody. Díky němu se dostane do širšího povědomí mezi potenciální zákazníky. S větším počtem zveřejněného obsahu se zvětšuje i počet lidí, kteří jej čtou. Z toho vyplývá, že společnost naváže více kontaktů, které mohou později přerůst až v obchodní spolupráci. Kvalitním obsahem si společnost TOP servis vybuduje i daleko větší důvěru svých zákazníků. Kdyby zákazníci nedůvěřovali výrobkům popřípadě obchodním praktikám společnosti, nic by si od ní nekoupili. Další nespornou výhodou kvalitního obsahu je to, že společnost TOP servis z něj může těžit i v budoucnu a přitom už nebude nic platit (maximálně při nové propagaci). Z toho všeho nám plyne, že společnost díky obsahovému marketingu osloví daleko více lidí, což jí zajistí příliv nových zákazníků a s tím spojený vyšší tržní podíl.

Žádná věc ale nenabízí pouze výhody, proto jsou i s obsahovým marketingem spojeny jisté nevýhody. Největší hrozba tkví v samotném autorovi obsahu. Pokud si totiž podnik najme neprofesionální agenturu, která nebude vytvářet kvalitní obsah, je s velkou pravděpodobností jisté, že obsahový marketing nebude mít pro podnik žádný přínos. Podnik by měl především klást velký důraz na to, aby informace uvedené v obsahu byly pravdivé. To se týká především toho obsahu, kde společnost uvádí recenze od spokojených zákazníků, či testuje odolnost a bezpečnost výrobků. Nebude-li se vedení podniku řídit tímto pravidlem, dojde za velmi krátkou dobu k jejímu poškození jejího jména v očích zákazníka. Pošramocená pověst podniku se jen těžko napravuje.

## **Závěr**

V práci jsem využil teoretických poznatků k vytvoření analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na základě těchto analýz jsem byl schopen sestavit SWOT analýzu. Zjistil jsem, že by se vedení společnosti TOP servis mělo zaměřit na strategii S-O. To znamená maximálně použít všech svých silných stránek při využívání příležitostí, které se podniku na trhu nabízejí.

Hlavní část diplomové práce pojednává o změně marketingové strategie podniku TOP servis za využití obsahového marketingu. V dnešní době je nesmírně důležité, aby podnik dokázal prosadit svoji značku do podvědomí zákazníků i přes velkou konkurenci, jež se na trhu vyskytuje. Pokud zákazník nebude o existenci podniku vědět, je pochopitelné, že o něm nebude uvažovat, až přijde doba realizace nákupu. U podniku TOP servis tato skutečnost platí dvojnásob, jelikož segmenty potenciálních zákazníků jsou poměrně omezené.

Podnik disponuje velmi moderními technologiemi na výrobu širokého sortimentu kabelových žlabů. Díky dokonalému výrobnímu procesu mají všechny produkty společnosti TOP servis vysokou kvalitu, a proto by byla velká škoda, kdyby se tyto výrobky nedostaly k zákazníkům. A právě tomu by měl být nápomocen obsahový marketing. Měl by zvýšit povědomí o společnosti TOP servis a hlavně přilákat nové zákazníky jak z řad velkoobchodů, tak i elektromontážních firem a projektantů. V diplomové práci jsem se snažil nastínit, jak by vedení podniku mělo postupovat při vytváření obsahového marketingu. Vybral jsem několik vhodných míst k publikování obsahu a zmapoval jejich finanční nákladnost. Jelikož podnik je podle finanční analýzy ve výborné finanční kondici, nebude problém financovat realizaci obsahového marketingu. Na závěr jsem uvedl několik výhod a nevýhod spojených právě s obsahovým marketingem.

Jednatel spolu s obchodním oddělením se touto tematikou zabývají delší dobu. Svým výzkumem jsem se snažil přispět k co nejlepšímu řešení.

## Seznam použité literatury

- BAŽANT, M. *SWOT analýza*. *Bazant.wordpress.com* [online]. 2010 [cit.2015–4-28]. Dostupné z:<https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČSÚ: Český statistický úřad [online]. *Czso.cz*, ©2013 [cit. 2015-03- 01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- FORET, M., N. FORET, K. KOPŘIVOVÁ, P. VACULÍK aj. VACULÍK. *Marketing-základy a postupy*. 1. vydání. Praha. ComputerPress. a.s. 2001. ISBN 80-7226-558-X
- HAVLÍČEK, K. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1120-8.
- KALKA, J., ALLGAYER, F. *Marketing podle cílových skupin: Jak žijeme.Co kupujeme, čím se řídíme*.1. vydání. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.
- KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. vydání. Brno: ComputerPress, 2006. ISBN 80-251-1013-3.
- KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KOPOS KOLÍN. O společnosti. *Kopos.cz*[online]. © 2015 [cit.2015–5-22]. Dostupné z: <http://www.kopos.cz/cs/o-spolecnosti>.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. ŘEŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. dotisk 1.vydání. Brno: ComputerPress, a.s. 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, P., JAIN, D., C. A MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vydání. Praha: ManangementPress, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-161-4.



KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KURZY. *Inflace – 2015, míra inflace a její vývoj v ČR*. Kurzy.cz [online]. © 2000 – 2015 [cit. 2015–3–21].

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

KURZY. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015*. Kurzy.cz [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015–4–21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

KURZY. *Stavebnictví- vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2015*. Kurzy.cz [online]. © 2000 – 2015 [cit. 2015–5–21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

LAZAREVIČ, A. *Minimální mzda 2015: Co se a pro koho změní?* [online]. 2014 [cit. 2015–1–24]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2015-co-se-a-pro-koho-zmeni/>

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

OBO BETTERMANN. To je OBO. *Obo-bettermann.com* [online]. © 2010 [cit. 2015–5–22]. Dostupné z: [http://catalog.obo-bettermann.com/cps/rde/xchg/SID-F405D565-18A873BC/obo-bettermann/hs.xsl/-/cs-cs/das\\_ist\\_obo.html](http://catalog.obo-bettermann.com/cps/rde/xchg/SID-F405D565-18A873BC/obo-bettermann/hs.xsl/-/cs-cs/das_ist_obo.html)

PŘÍBOVÁ, M., TESAR, G. A kolektiv. *Strategické řízení značky: případové studie*. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X

REMIŠ, I. *Podnikatelský plán na rozšíření společnosti TOP servis spol. s r.o.* Brno, 2013, Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

RŮČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

ŘEZNÍČEK, J., PROCHÁZKA, T. *Obsahový marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2014. 224 s. ISBN 978-80-251-4152-6

SALAČOVÁ, M. Změny náhrad cestovních výdajů s účinností od 1. 1. 2015. Ucetni-portal.cz [online]. 2015 [cit. 2015–3–25].

TOP SERVIS [online]. TOP servis Brno, © 2014 [cit.2014–12-28]. Dostupné z: <http://www.topservisbrno.cz/>

TOP SERVIS. Naše produkty. *Topservisbrno.cz* [online]. © 2014c [cit.2015–3-12]. Dostupné z: <http://www.topservisbrno.cz/nase-produkty>

TOP SERVIS. O nás. *Topservisbrno.cz* [online]. © 2014a [cit.2015–2-22]. Dostupné z: <http://www.topservisbrno.cz/o-nas>

TOP SERVIS. *Příručka jakosti*. Brno. TOP servis spol. s r.o., 2014.

URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úloha marketingu ve firemním řízení .....	16
Obrázek 2: Části holistického marketingu.....	22
Obrázek 3: Okolí kolem podniku.....	28
Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil .....	31
Obrázek 5: Propojenost marketingu s ostatními oddělení v podniku .....	32
Obrázek 6: Faktory a vzájemné vazby v modelu 7S .....	35
Obrázek 7: Obecná třístupňová analýza výrobku .....	37
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TOP servis spol. s r.o.....	56
Obrázek 9: Schematické znázornění rozhodovacího procesu zákazníka.....	82
Obrázek 10: Typy obsahů a touchpoints pro jednotlivé fáze nákupního cyklu.....	85
Obrázek 11: Schéma při postupu realizace obsahu v podniku TOP servis spol. s r.o. ...	90

## Seznam tabulek

Tabulka 1 :Swot analýza.....	43
Tabulka 2: Typy kabelových žlabů podle důležitých parametrů .....	59
Tabulka 3: Ukazatele likvidity za období 2010-2014.....	64
Tabulka 4:Ukazatele rentability za období 2010-2014 (v procentech).....	65
Tabulka 5: Ukazatele aktiv za období 2010-2014 (dny).....	65
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti za období 2010-2014 .....	66
Tabulka 7: SWOT analýza společnosti TOP servis spol. s r.o. ....	69
Tabulka 8: Matice příležitostí podniku .....	70
Tabulka 9: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých příležitostí .....	71
Tabulka 10: Matice hrozeb podniku .....	71
Tabulka 11: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých hrozeb .....	72
Tabulka 12: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých silných stránek .....	72
Tabulka 13: Hodnocení váhy důležitosti jednotlivých slabých stránek .....	73
Tabulka 14:Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí.....	74
Tabulka 15: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb (S-T) .....	74
Tabulka 16: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí (W-O) .....	75
Tabulka 17: Vzájemné působení slabých stránek a hrozeb (W-T).....	75
Tabulka 18: Výsledky vzájemného působení .....	76
Tabulka 19:Navrhovaný Channel Plan pro společnost TOP servis spol. s r.o. ....	87
Tabulka 20: 1. část Buying cycle.....	91
Tabulka 21: 2. část Buying cycle.....	91
Tabulka 22: 3. část Buying cycle.....	92
Tabulka 23: Možnosti publikace obsahu a cenové nabídky .....	93

## Seznam grafů

Graf 1: Průměrná míra inflace v ČR.....	47
Graf 2: Průměrná nezaměstnanost obyvatel ČR a Jihomoravského kraje .....	48
Graf 3: Průběh zvyšování minimální mzdy v ČR.....	49
Graf 4: Dosažené vzdělání obyvatel České republiky (1950-2011) .....	50
Graf 5: Tržby společnosti TOP servis spol. s r.o. v letech 2007-2014 v tisících.....	55

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Ukázka publikovaného článku společností TOP servis .....	103
---	-----

**TOP servis při rekonstrukci nádraží v Olomouci použil unikátní žárové zinkování**

**Firma TOP servis, jejíž kabelové nosné systémy jsou umístěny například v nejvyšší stavbě v České republice, se rovněž podílí na rekonstrukci vlakového nádraží v Olomouci, kde použila unikátní povrchovou úpravu elektroinstalace.**

Na rekonstrukci nádraží se firma TOP servis podílí především obnovou elektroinstalace, kde používá nestandardní povrchové úpravy. „Rozhodli jsme se pro unikátní žárové zinkování, při kterém vrstva zinku dosahuje 40 – 60 mikrometrů, což je až šestinásobně více oproti standardnímu galvanickému zinkování“, popisuje inovativní postup obchodní ředitel firmy TOP servis Radim Kološ. Dodává, že největším přínosem této techniky je především to, že odolnost takto pozinkovaných výrobků je mnohem vyšší. Konkrétně se jedná o úbytek jednoho mikrometru za deset let.

Rekonstrukce důležitého železničního uzlu se pro firmu Top servis stala výzvou, nejen díky unikátní povrchové úpravě ale také proto, že se jednalo o státní zakázku. „Státní zakázky jsou v mnohém specifické. Za úspěch považuji především fakt, že se tuto akci podařilo získat pro naši společnost“, uvádí Kološ.

Modernizace olomouckého nádraží, na kterém se velkou měrou podílí přední výrobce kabelových žlabů TOP servis, započala v září loňského roku a skončit by měla v listopadu 2015.(TOP SERVIS, 2014).

